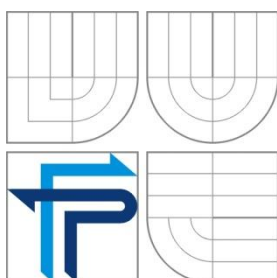


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

KONKURENČNÍ STRATEGIE FIRMY

CORPORATE COMPETITIVE STRATEGY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MILOŠ KRUDENC

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. FRANTIŠEK BARTES , CSc

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Krudenc Miloš, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Konkurenční strategie firmy

v anglickém jazyce:

Corporate Competitive Strategy

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Zdůvodnění výběru tématu
Cíl práce
Analýza současného stavu
Teoretické východisko řešení problému
Návrh řešení
Zhodnocení návrhu
Závěr
Použitá literatura
Seznam zkratk
Přílohy

Anotace

Cílem diplomové práce je zpracování návrhu konkurenční strategie pro firmu Nanograph, s.r.o. Práce je rozdělena do čtyř hlavních částí, z nichž první se zabývá hodnocením současného stavu firmy a odhalení problému, druhá teoretickými východisky k řešení zjištěného problému. Třetí část obsahuje strategickou analýzu společnosti a čtvrtá část nabízí návrh na vyřešení problému.

Annotation

The aim of the diploma thesis is a proposal of competitive strategy for the Nanograph, Ltd. Thesis is divided into four main parts. The first of which deals with assessing the current state of the company and problem detection, the second theoretical base to solve the problem identified. The third part contains the strategic analysis of the company and the fourth section offers a proposal to resolve the problem.

Klíčová slova:

Konkurence, konkurenční strategie, strategická analýza

Keywords:

Competition, competitive strategy, strategic analyses

Bibliografická citace práce

KRUDENC, M. *Konkurenční strategie firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012, 74 s. Vedoucí diplomové práce Doc. Ing. František Bartes, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, 20. května 2012

Podpis

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce panu Doc. Ing. Františku Bartesovi, CSc. za odborné rady a připomínky během vypracovávání této diplomové práce. Dále děkuji panu JUDr. Vladimíru Sittovi, MBA a všem zaměstnancům společnosti Nanograph, s.r.o. za ochotu, pomoc a vstřícnost při poskytování požadovaných informací.

OBSAH:

ÚVOD	9
1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O FIRMĚ	11
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	12
2.1 Popis a hodnocení stavu v podniku	12
2.1.1 Hlavní činnosti společnosti	12
2.2 Požadavky vedení pro následující dva roky	16
2.3 Problém k řešení, cíl diplomové práce	17
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	18
3.1 Strategie	18
3.1.1 Strategické myšlení	18
3.1.2 Strategické řízení	20
3.2 Analýza okolí podniku	21
3.2.1 Analýza obecného okolí podniku	22
3.2.2 Analýza oborového okolí	23
3.2.3 Analýza vnitřního prostředí	26
3.2.4 Metoda SWOT	27
3.3 Obecné konkurenční strategie	29
3.4 Alternativy strategického rozvoje	34
3.5 Varianty strategických alternativ	35
4 STRATEGICKÁ ANALÝZA FIRMY NANOGRAPH, S.R.O.	37
4.1 Analýza obecného okolí (SLEPT)	37
4.1.1 Sociální faktory	37
4.1.2 Legislativní faktory	38
4.1.3 Ekonomické faktory	38
4.1.4 Politické faktory	40
4.1.5 Technologické faktory	41
4.2 Analýza oborového okolí firmy (Porter)	41
4.2.1 Zákazníci	42

4.2.2	Dodavatelé	42
4.2.3	Konkurence	43
4.2.3.1	Ahlstrom Corporation	44
4.2.3.2	Hollingsworth & Vose	46
4.3	Vyhodnocení analýzy vnějšího prostředí	47
4.4	Analýza vnitřního prostředí firmy	48
4.4.1	Vědecko-technický rozvoj	48
4.4.2	Marketingové a distribuční faktory	48
4.4.3	Výroba a řízení výroby	49
4.4.4	Podnikové a pracovní zdroje	49
4.4.5	Finanční a rozpočtové faktory	50
4.5	Aplikace metody SWOT na firmu Nanograph	51
4.5.1	Vyhodnocení metody SWOT a stanovení konkurenční výhody	52
5	NÁVRHOVÁ ČÁST	54
5.1	Cíle společnosti	54
5.2	Stanovení strategie	55
5.2.1	Volba vhodné alternativy	57
5.2.2	Varianty vývoje	58
5.3	Implementace strategie	59
5.3.1	Návrh na snížení vlivu zjištěných slabostí firmy	59
5.3.2	Návrh na odstranění či snížení dopadu hrozeb	62
5.3.3	Návrh na využití zjištěných silných prvků firmy	65
5.3.4	Návrh na využití příležitostí	67
5.4	Plán implementace strategie	67
5.5	Zhodnocení návrhu	70
6	ZÁVĚR	71
	Seznam použitých zdrojů	73

ÚVOD

Všechna společenství na naší planetě se vyvíjejí. Je tomu tak v říši rostlinné, říši živočišné i v říši lidské. Každý jedinec ve svém prostředí hledá své místo k životu, zároveň je však ohrožován jiným jedincem, který nedělá nic jiného než onen první. Oba chtějí totéž, přežít. Historie nám ukazuje, že dlouhodobě vždy vítězí ten, který je lépe připraven, dokáže se lépe adaptovat na změny prostředí a může nabídnout něco, co mu umožní získat výhodu nad svými konkurenty.

Vývoj lidské společnosti není jiný. Konkurenční boj zde probíhá od nepaměti. Od kmenových válek až po války světové. Lidé svůj konkurenční boj dovedli díky válkám řekněme na samou hranici přežití druhu, na druhou stranu, válečná období a příprava na ně přinášela poměrně značné pokroky ve vývoji v řadě technických i humanitních oborů lidské činnosti. Konkurenční boj lze demonstrovat i přijatelnější formou, například ve sportu a v soutěžení v podnikatelské sféře. Obecně lze říci, že konkurenční boj je hnacím motorem vývoje společnosti. Neustále jsme s něčím nespokojeni, neustále hledáme nové cesty, nová řešení, zlepšujeme výkony.

V podnikatelském světě je konkurenční boj stejně tvrdý jako v ostatních oblastech života. Dynamicky se rozvíjející prostředí, které se díky technickému pokroku a globalizaci neustále zvětšuje a boří hranice, nabízí spoustu možností jak se uplatnit, pokud zvolíte správný produkt, strategii a řízení. Volba správné strategie, stanovení dlouhodobých cílů a prostředků, kterými chceme těchto cílů dosáhnout, jsou základem k možnému úspěchu u každého podnikatelského subjektu. Při sestavování strategie je třeba využít všechny dostupné informace, které mohou teď i v budoucnu nějakým způsobem ovlivňovat chod podniku a správné plnění vytčených cílů. Na fungování každého subjektu působí mnoho faktorů, které nelze podceňovat či bagatelizovat. V zásadě nejde jenom o znalost či přizpůsobování vnitřního prostředí, vlastní uspořádání či organizaci podniku, ale zejména o dokonalou znalost vnějšího prostředí. Znalost skupin potenciálních zákazníků a jejich potřeb, informace o možné konkurenci, dobrá znalost právního prostředí v lokalitě možného podnikání, místní zvyklosti a podobně. Na

základě zjištěných informací můžeme sestavit konkurenční strategii, jednoduše řečeno co, jak a kdy udělat, abychom dosáhli svých cílů, případně byli lepší, silnější, adaptabilnější či dravější než ostatní v oboru, lokalitě nebo na světě, zajistili si díky svým konkurenčním výhodám co nejlepší pozici.

Téma navrhnout konkurenční strategii konkrétní firmy jsem si nevybral náhodou. Externě spolupracuji s firmou Nanograph s.r.o. a rád bych touto prací přispěl k nalezení optimální koncepce strategického řízení firmy, které umožní tomuto podniku získat dobré postavení v rámci konkurenčního prostředí, ve kterém se pohybuje.

1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O FIRMĚ NANOGRAPH, S.R.O.

Historie společnosti Nanograph, s.r.o. je velmi krátká. Společnost byla založena v roce 2010 s cílem rozvíjet tradici výroby speciálních technických papírů v České republice a pokračovat v padesátileté historii této výroby ve Štětí. Je hlavním a nejstarším papírenským výrobcem filtračních a speciálních druhů papírů na bázi buničiny a skelných vláken v České a Slovenské republice. Svou činností navazuje na výrobní program firem Filpap, Amersil a Keratech.

Podnik s jedním papírenským strojem je předurčen k výrobě speciálních papírů a materiálů. V produkci klasických druhů papíru, například papírů pro ofsetový tisk, nemohl díky šíři a výrobní kapacitě strojů konkurovat jak tuzemským tak zahraničním výrobcům. Dominantní produkcí se staly speciální papíry a materiály, vyráběné na zakázku.

- Název společnosti: Nanograph, s.r.o.
- Sídlo společnosti: Opletalová 55, 110 00 Praha 1, Česká republika
- Sídlo závodu: Litoměřická 272, 411 08 Štětí, Česká republika
- E-mail: nanograph@nanograph.cz
- Webové stránky: www.nanograph.cz
- Obchodní rejstřík: zapsaná v OR, vedeného soudem v Praze, oddíl C, vložka 171485
- Identifikační číslo: 247 53 319
- Právní forma podnikání: společnost s ručením omezeným
- Základní kapitál: 1 000 000,- Kč
- Datum založení: 12.11.2010
- Počet zaměstnanců: 60 - 70

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

2.1. Popis a hodnocení stavu v podniku

Společnost Nanograph, s.r.o. je výrobním podnikem, pohybujícím se ve velmi specifickém prostředí výrobců filtračních a speciálních papírů na bázi přírodních buničin, skelných vláken a polymerů. V rámci tuzemského trhu je jediným výrobcem těchto speciálních materiálů, hlavní odbytiště a své potenciální zákazníky však musí hledat v zahraničí. Výroba probíhá v závodě ve Štětí na jednom papírenském stroji. Výrobní kapacita papírenského stroje je v závislosti na výrobním sortimentu 1000 – 1500 tun za rok.

2.1.1 Hlavní činnosti společnosti

Výroba – výroba je realizována na papírenském stroji s pracovní šíří 125 cm. Vyráběná produkce se pohybuje v rozmezí 18 g/m² až 600 g/m², přičemž vyráběné materiály jsou jedno, dvou či třívrstvé. Vstupní surovinou pro výrobu je buničina, skleněná vlákna a další vlákna anorganického charakteru. K výrobě je využívána technologie pro výrobu papírového listu mokrou cestou, tedy klasická papírenská výroba. Jedná se o papírenský stroj se dvěma síty a dvěma nátoky, které umožňují díky dvoukomorovému nátoku na šikmé síto výrobu až třívrstvých materiálů. V současné době je výroba zaměřena především na produkty, jejichž výchozí surovinou je přírodní vlákno (buničina, bavlna). Volba produktů na bázi přírodních vláken byla naprosto zřejmá pro jejich jednodušší technologické zpracování a možnost recyklace materiálu po provedených zkouškách, například skleněná vlákna, která projdou zpracováním zpravidla nelze použít znovu. Výrobu papírů lze realizovat především v oblasti papírů pro technické využití, využití v potravinářském a

obalovém průmyslu, lze však předpokládat, že po drobných úpravách bude možné vyrábět i papíry ceninové.

Ve srovnání s konkurencí je výrobní zařízení nejmenší s nejmenší kapacitou. Konkurenční firmy jsou větší v objemu výroby, počtu zaměstnanců, kapacity výrobní technologie a s tím souvisejících tržeb. Na první pohled nevýhoda. V papírenské výrobě to však znamená, že velké firmy s většími papírenskými stroji jsou programově zaměřeny na objemnější zakázky, malé speciální výrobní šarže nejsou schopny vyrobit s přijatelnými náklady. Technologické vybavení firmy umožňuje výrobu velmi malých zakázek, operativní zařazování jednotlivých šarží do výroby, jejich následné zpracování a přípravu k expedici ve velmi krátkých termínech ve srovnání s konkurencí. Právě tato skutečnost paradoxně dává společnosti Nanograph, s.r.o. poměrně značnou konkurenční výhodu, na které by mohla být postavena její strategie výroby a vývoje pro budoucí období.

Obchod – odbytová a marketingová politika je realizována v podniku prostřednictvím obchodního oddělení, které je vedeno obchodním ředitelem. Uskutečnění výroby na papírenském stroji probíhá pouze na základě předchozí objednávky od zákazníka, výroba na sklad je tedy nulová. Za výrobní proces je odpovědný výrobní ředitel, za podpory podléhajících úseků. Jak již bylo řečeno, v současné době dominují zakázky především na tuzemský trh. To je z hlediska udržitelnosti firmy a jejího možného růstu zcela nepříjemná situace. Pokud budeme chtít konkurovat a plně využít kapacity podniku, musí podíl exportu postupně vzrůst na předpokládaných 80 %. Takto vysoce nastavená proexportní politika musí být nutným cílem společnosti. Důvod je naprosto prozaický. Tuzemští odběratelé svými požadavky pravděpodobně nebudou schopni naplnit výrobní kapacitu ani z jedné čtvrtiny. Hlavní odběratelé tvoří v současné době zpracovatelé a velkoobchodní firmy

z oblasti výroby filtračních materiálů, hygienických výrobků, výrobků pro polygrafický průmysl, zemědělství a další. Už od samého počátku jsou to firmy, které požadují dodržení nejpřísnějších kvalitativních ukazatelů. Marketingová činnost firmy je zajišťována pracovníky obchodního oddělení, nepracuje zde ani oddělení pro styk se zákazníky a veřejností. Podle slov vedení firmy je zřízení oddělení marketingu a PR oddělení v tak malém podniku poměrně luxusní záležitostí, potřeby jsou schopni zvládat ve stávající organizační struktuře. Marketing by se však měl soustředit také na vyhledávání konečného zákazníka, kterému Nanograph, s.r.o. bude nabízet své inovované produkty a další výhody v podobě možných provozních zkoušek za úplaty, vývoje nových materiálů a podobně.

Výzkum a vývoj – v oblasti výzkumu a vývoje je povolna budována vědeckovýzkumná základna orientovaná zejména na papírenský průmysl. Vzhledem k naprosté absenci výzkumného pracoviště pro oblast papíru a celulózy v České republice, je podnik odkázán na svou vlastní laboratoř, případně na spolupráci se zahraničními subjekty. Společnost zahájila vývoj nových druhů papírů a jejich zušlechťování. Významnou charakteristikou vyráběné produkce bude implementace nanočástic a biočástic do vyráběných papírů. Oddělení výzkumu a vývoje navazuje na zaměření bývalého provozu Výzkumného ústavu papíru a celulózy IRAPA a navázalo spolupráci s vybranými výzkumnými ústavy, například VÚPC v Bratislavě, a vývojovými středisky obchodních partnerů z Německa, Itálie a Velké Británie.

Společnost je v této fázi zaměřena na splnění základního cíle, kterým je stabilizace výroby včetně nutných technologických oprav a změn. Bylo nutné opravit a zrevidovat všechna potrubí a cesty dopravující materiál, vodu a energii, zrevidovat stav plynové kotelny a připravit vše k obnovení provozu.

Vzhledem k vysoké energetické náročnosti papírenské výroby se všechna oddělení snaží optimalizovat výrobní technologii, obchodní oddělení snaží získat co nejvyšší počet zakázek, které se mohou realizovat na papírenském stroji tak, aby docházelo k co nejmenším odstávkám a technologickým přestávkám. O dosažení základního cíle se společnost snaží pomocí stanovení krátkodobých dílčích úkolů, jejichž plnění je v mnoha případech závislé na přístupu a kvalitě práce externích firem. Na papírenském stroji byly dokončeny nutné úpravy pro zefektivnění výroby, minimalizaci ztrát a zkvalitnění procesů vztahujících se k měření a regulaci výroby na papírenském stroji. V současné době jsou kromě řádné a regulérní výroby realizovány různé provozní zkoušky jednak pro vlastní potřebu, jednak pro potřebu jiných subjektů.

Propagační činnost je zajišťována internetovými stránkami. Jsou poměrně jednoduché a přehledné, základní informace jsou podány v několika světových jazycích. Daleko účinnější formou propagace jsou však kontakty pracovníků obchodního oddělení se stávajícími i potenciálními obchodními partnery. Obchodní činnost se rozvíjí v oblastech blízkým zemědělské výrobě, chemické produkci zdravotnictví. Všechny zakázky byly zatím realizovány z přírodních materiálů a jejich počet, tedy množství produkce, zatím plně nestačí na pokrytí nákladů. Součástí prezentace firmy navenek jsou účasti na výstavách, jednáních a kongresech, které jsou zaměřeny na problematiku filtrace a filtračních materiálů. Firma je tedy pro tuzemský i zahraniční trh neznámým a neosahaným subjektem, jehož kvality, možnosti a možné konkurenční výhody budou potenciální zákazníci teprve poznávat. Nespornou výhodou, která by měla významně pomoci oslovit zákaznické firmy, je možnost výroby širokého sortimentu papírů v poměrně malých výrobních sériích, provozní zkoušky nově vyvíjených materiálů a podobně, pokud je ovšem zákazník za tak náročnou službu platit. K neustálému vylepšování produktů a co nejlepšímu využití dostupných technologií firma najímá externí pracovníky z různých oblastí se zkušenostmi z výroby i výzkumu. Vedení firmy si uvědomuje velmi těžkou pozici subjektu nově vstupujícího do konkurenční bitvy o zákazníka, ale zatím nemá pevně stanovenou konkurenční strategii.

2.2 Požadavky vedení pro následující dva roky

Společnost se chce stát významným reprezentantem českého papírenského průmyslu a respektovaným subjektem na zahraničních trzích v oblasti výroby filtračních materiálů na bázi buničin a skelných vláken, využívaných zejména při výrobě filtrů olejů a vzduchových filtrů v automobilovém průmyslu, výrobě filtrů klimatizačních jednotek a podobně. Další oblastí výroby speciálních papírů je výroba jištěných ceninových papírů. Zabezpečit splnění tohoto úkolu chce prostřednictvím vlastního vývoje, přímou kooperací se zákazníkem, který dokáže vývojovým pracovníkům precizně formulovat své požadavky. Jedním z hlavních úkolů, které si společnost vytýčila v oblasti výroby filtračních materiálů na bázi skla, je zahájení spolupráce s nejmenovanou zahraniční společností se specializací skleněných separátorů. Dalším produktem, který by měl během následujících dvou let rozšířit výrobkovou řadu je například filtrační papír pro balení porcovaných čajů, v oblasti zdravotnictví jsou to papíry s obsahem nanočástic, které budou zabezpečovat antiseptické vlastnosti papíru a výrobků z něho vyrobených. Důležitým úkolem v oblasti využití produktů vyráběných ze skelných vláken je výroba tepelně izolačních materiálů a separátorů (například pro výrobu autobaterií).

Výroba technických papírů a dalších poměrně složitých produktů, které musí splňovat náročné požadavky v různých oblastech použití s různě zadanými specifikacemi, vyžaduje poměrně vysoké požadavky na vědomosti pracovníků na různých úrovních a pozicích ve firmě. Proto se vedení podniku snaží o co nejlepší informovanost a vzdělání svých pracovníků na všech úrovních. S tím je spojena stabilizace zaměstnaneckého kolektivu. Ta řeší jednak ochranu některých skutečností, které budou ve vztahu k charakteru vyráběné produkce velmi citlivé a ne pro každého, dále řeší dlouhodobou možnost profesního růstu ve firmě. Během následujícího roku bude zorganizována série přednášek na téma filtračních a izolačních materiálů a separátorů.

Je třeba zmínit i produkci papírů s krytím proti padělání, protože jedinečná technologie výroby papíru na tomto papírenském stroji skýtá mnoho možností pro kombinaci jednotlivých ochranných prvků.

Nejdůležitějším úkolem pro následující dva roky je získat takové množství zákazníků a obchodních partnerů, které zabezpečí firmě stabilní pozici v konkurenčním prostředí evropského a tuzemského trhu.

2.3 Problém k řešení, cíl diplomové práce

Jak vyplývá z popisu stávající situace ve firmě, jsme na úplném počátku. Společnost nemá žádné postavení na trhu, za necelý rok svého působení se ještě nemohla přesně vymezit vůči své konkurenci. První rok byl rokem hledání a optimalizace technologického vybavení, laboratoří, vývojového pracoviště a technického zázemí. Vedení firmy jistě hledá správnou cestu pro pevné usazení společnosti na trzích. **Cílem této diplomové práce je návrh konkurenční strategie firmy Nanograph, s.r.o., který by měl pomoci vedení společnosti plnit vytyčené úkoly.**

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Strategie

Původní význam pojmu strategie byl chápán především jako věda o vojenských operacích. Přenesení tohoto pojmu do nevojenské sféry, v našem případě do sféry konkurenčního boje ve výrobním a obchodním světě, je datováno někde na počátek šedesátých let. [2] Strategie obecně je plán, který v dlouhodobém horizontu stanoví úkoly či cíle podniku. Zároveň stanoví postupy a metody, kterými hodláme takto stanovených cílů dosáhnout. „Může být definována jako trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezování pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti Stanovení příslušné strategie a s ní souvisejícího strategického řízení je vždy věcí vrcholového managementu společnosti.“¹ Definice pojmu strategie existuje celá řada. V každém případě by strategie měla určovat směr vývoje společnosti, který je dán zaměřením činnosti společnosti, vnějším a vnitřním prostředím, objektivně vyhodnocenými možnostmi společnosti a z nich plynoucími možnými konkurenčními výhodami. Je však třeba říci, že stanovená strategie není dogma. Na základě měnících se podmínek je třeba vyhodnocovat situaci a v případě nutnosti činnosti podniku korigovat.

3.1.1 Strategické myšlení

Výklad tohoto pojmu opět není zcela jednoznačný. Strategickým myšlením je například míněna schopnost hodnotit své možnosti, provádět analýzy vnějších i vnitřních faktorů, ovlivňujících činnost podniku a na základě zjištěných skutečností provádět plánování a stanovovat varianty dalšího postupu k zajištění cílů, které jsme si

¹ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007, s. 17
ISBN 978-80-247-1911-5

vytýčili. „Strategické myšlení není pro většinu lidí vrozené, musí být naučené.“² Jisté ovšem je, že přemýšlení a představy například o dalším vývoji firmy, o konkrétních možnostech zavedení nových prvků ve výrobě, obchodě, vývoji apod. stejně jako jejich hodnocení a předpoklady pozitivního či negativního dopadu, mohou ukazovat směr vývoje firmy. Jako příklad lze uvést Liedtkův model elementů strategického myšlení.



Obr. 1: Elementy strategického myšlení
Zdroj: Mallya, s. 19

Mezi hlavní překážky dobrého strategického myšlení mohou být zařazeny například chybějící vize společnosti, nepřipravenost ke změnám, nesystémovost, byrokracie, osobní zájmy, špatná informovanost nerozhodnost a podobně.

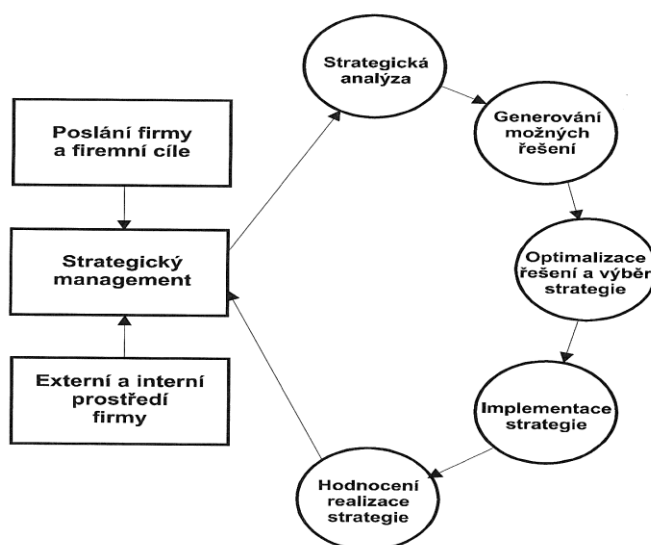
Za principy úspěšného strategického myšlení lze označit úsilí o analyzování prostředí, budování vizí, orientaci na zákazníka, systémovost, variantnost, proaktivnost, koncentraci zdrojů, pružnost, inovativní přístup, připravenost ke změnám, uplatňování filozofie jakosti, vyhledávání a tvůrčí řešení problémů, učení se, snahu o integraci firmy, zaujatost a disciplínu.

² MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007, s. 18
ISBN 978-80-247-1911-5

3.1.2 Strategické řízení

Strategické řízení je proces, který převádí jednotlivé prvky stanovené strategie do života firmy. Je především na vedení podniku a na jeho majitelích, jakým způsobem bude firma reagovat na měnící se podmínky a vývoj ve společnosti a jak bude naplňovat své strategické cíle v dynamicky se vyvíjejícím prostředí. V odborné veřejnosti panuje shoda v tom, že neexistuje žádný ideální model pro strategické řízení. Každý subjekt volí svou vlastní cestu více či méně úspěšnou. Vliv na to, jaká bude, má především lidský faktor. Podle některých odborníků lze strategické řízení charakterizovat jako „mix základních manažerských činností – plánování, organizování, vedení a kontroly“.³

O strategickém řízení můžeme hovořit jako o procesu, který nikdy nekončí. Podnik musí reagovat rychle na podněty vznikající uvnitř i vně organizace, řešit problémy a naopak využít nabízejících se příležitostí.



Obr. 2 Strategické řízení jako nepřetržitý proces
Zdroj: Keřkovský, str. 7

³ KEŘKOVSKÝ, M, VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie pro prax.* 2. Vydání. Praha: C.H. Beck 2006, 206 s., ISBN 80-7179-453-8

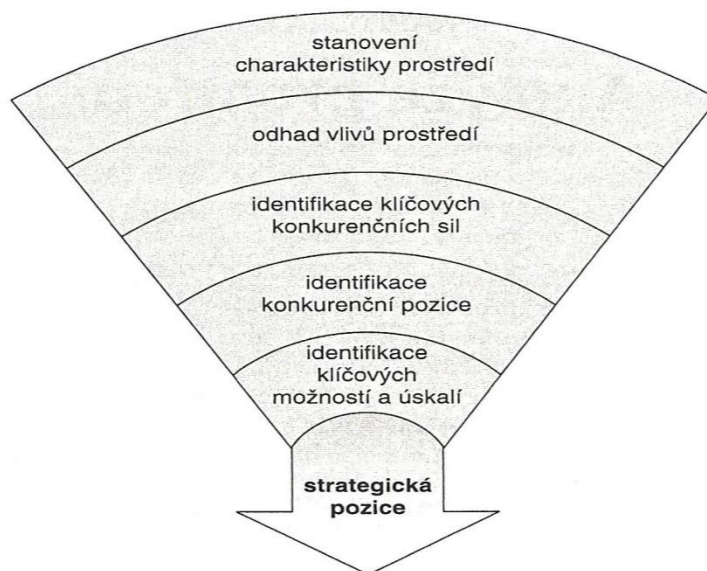
Proces strategického řízení tedy nemá šablonu, ale lze jej rozdělit do pěti fází. [2]

- Identifikace současných podnikových misí a cílů
- Strategická analýza vnějšího, odvětvového a vnitřního prostředí
- Jasná formulace strategie pomocí souboru opatření a kroků
- Implementace strategie do života firmy
- Fáze hodnocení a kontroly strategie

Výhody strategického řízení lze spatřovat v aktivním působení firmy na svou vlastní budoucnost, možnost a schopnost ovlivňovat své okolí.

3.2 Analýza okolí podniku

Prostředí, ve kterém podnik provozuje svou činnost, v sobě zahrnuje množství různých vlivů, které mohou jakkoli ovlivnit jeho fungování. Dobře zpracovaná analýza okolí podniku se stává východiskem pro určení strategické pozice podniku. Je zaměřená především na odhalení možných příležitostí a hrozeb nacházejících se v prostředí, ve kterém se podnik nachází.



Obr. 3: Kroky při analýze prostředí
Zdroj: Johnson, Scholes, str. 84

Neustálé sledování a vyhodnocování změn a různých nově vznikajících situací v podnikovém prostředí je naprosto nezbytnou věcí. Právě tyto změny a včasná reakce na ně mohou být příčinou růstu nebo poklesu ve vývoji firmy. Jak vyplývá z obr. 3, stanovení jednotlivých kroků a jejich vzájemná propojenost vede k poznání možností, hrozeb a vlastní pozice v prostředí, ve kterém se nacházíme. Jedná se o trvalý proces, který sleduje vývojové trendy, schopné ovlivnit budoucnost podniku. Analýzu okolí je třeba zpracovat na několika úrovních:

- Analýza obecného okolí
- Analýza oborového okolí
- Analýza vnitřního prostředí podniku

3.2.1 Analýza obecného okolí podniku

Tato analýza zkoumá vnější faktory působící na podnik v jeho obecném okolí. Analýzu lze provádět podle několika možných metod například PEST, STEP, SLEPTE, PESTEL. K nejpoužívanějším metodám zhodnocení vývoje vnějšího prostředí podniku patří SLEPT analýza.

- **S – sociální faktory**
- **L – legislativní faktory**
- **E – ekonomické faktory**
- **P – politické faktory**
- **T – technologické faktory**

Jak je patrné, její název (ostatně i názvy ostatních jmenovaných metod) jsou odvozeny od začátečních písmen českých a anglických názvů zkoumaných faktorů.

Sociální faktory - velikost populace, věková struktura, pracovní preference, geografické rozložení, etnické rozložení, úroveň příjmů, míra nezaměstnanosti, vzdělanost, sociální politika a podobně

Legislativní faktory - daňová politika, zákony, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních a podobně

Ekonomické faktory – inflace, velikost a vývoj HDP, úroková sazba, koupěschopnost obyvatelstva

Politické faktory – politická stabilita země, členství v politických uskupeních

Technologické faktory – tempo technického rozvoje, výzkum, vývoj nových technologií, stav a vývoj infrastruktury a dopravních cest, úroveň komunikačních technologií atd.

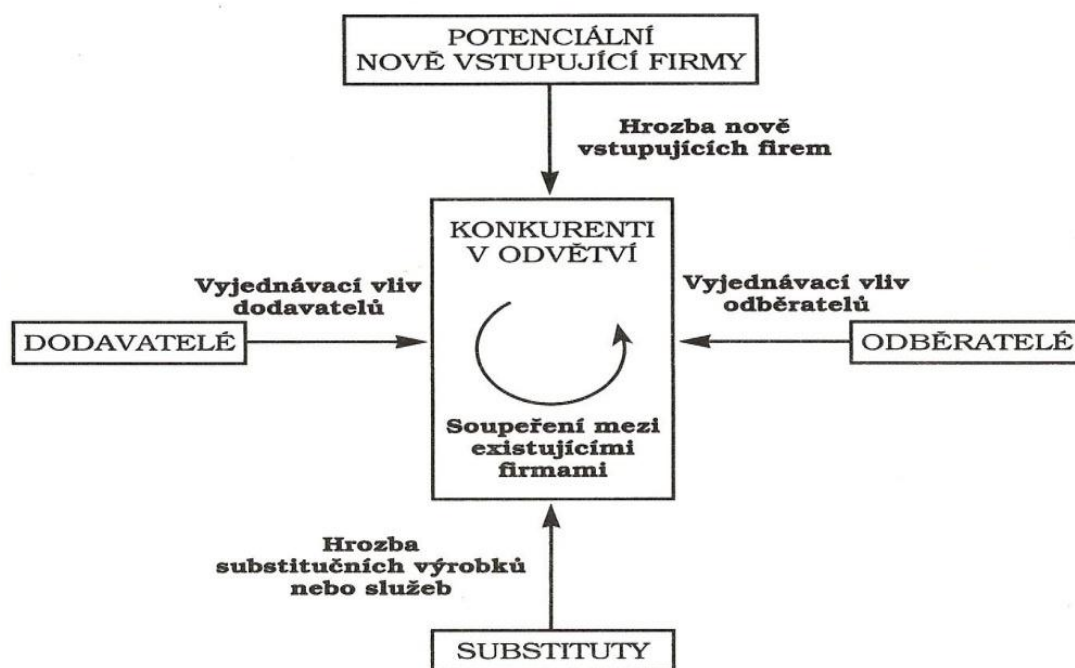
SLEPT analýza nám tedy napomáhá k identifikaci příležitostí a hrozeb obecného okolí a napovídá možný budoucí vývoj zkoumaných faktorů.

3.2.2 Analýza oborového okolí

Analýza oborového okolí se zabývá především zkoumáním sil konkurenčních firem působících na daném trhu, vyjednávací síly našich obchodních partnerů, dodavatelů i odběratelů, a dalších subjektů v oboru. Zabývá se rovněž hrozbou možného vstupu nových konkurenčních podniků na trh, stejně tak zkoumá možné hrozby substitučních výrobků nebo služeb. „Struktura odvětví má velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry, stejně jako stanovení strategií ve firmě potenciálně dostupných.“⁴ Je tedy nanejvýš důležité neustále sledovat změny, výzkum a vývojové trendy v oborovém prostředí.

Ke zpracování analýzy oborového okolí podniku se užívá Porterův pětifaktorový model prostředí.

⁴ PORTER M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: VICTORIA PUBLISHING 1994, s. 3, ISBN 80-85605-11-2



Obr. 4: Hybné síly konkurence v odvětví
Zdroj: Porter, *Konkurenční strategie*, str. 4

V tomto modelu lze zkoumat pozici podniku ve vztahu ke konkurenci v daném oborovém prostředí na základě pěti základních činitelů:

- Dodavatelé - vyjednávací vliv dodavatelů
- Zákazníci - vyjednávací vliv odběratelů
- Nové subjekty - hrozba nově vstupujících firem
- Substituty - hrozba substitučních výrobků nebo služeb
- Soupeření mezi existujícími firmami

Zkoumáním všech pěti oblastí Porterova modelu se dají zjistit nejružnější faktory, které mohou ovlivnit konkurenční postavení podniku.

Vyjednávací síla dodavatele je dána velikostí podniku, jeho tradicí a pověstí, kvalitou výroby, počtem možných konkurentů v dodávkách stejného produktu či substitutů nebo naopak jeho monopolním postavením na trhu. Je ovšem dána i

významností podniku, který analýzu oborového prostředí zpracovává a jeho vazeb na dodavatele.

Vyjednávací síla zákazníků je dána především velikostí zakázek či kontraktů, které jsou se zpracovatelem analýzy uzavírány. Pokud má podnik jednoho hlavního odběratele, je vyjednávací síla tohoto zákazníka obrovská, nejedná – li se o velmi speciální produkty s velmi obtížnou nahraditelností. Síla dominantního zákazníka s většinovým odběrem zboží nebo služeb se projeví jeho naprostým diktátem například v cenové oblasti (viz vyjednávací síla malých a středních podniků dodávajících do obchodních řetězců). Dalším možným faktorem, který může zvyšovat vyjednávací pozici zákazníka je veliký počet substitutů na trhu a nízké náklady spojené s případnou změnou dodavatele.

Podniky nově vstupující na trh mohou měnit podmínky tržního prostředí například tlakem na cenovou úroveň (zaváděcí ceny), užitím nových technologií, inovací a podobně. Podle Portera však jejich vstupu na trh brání několik faktorů:

- Úspory z rozsahu
- Diferenciace produktu
- Kapitálová náročnost vstupu
- Distribuční kanály
- Vládní regulace
- Ochota zákazníka k zavedení nové značky

Hrozba substitutů, které mohou nahradit výrobky je poměrně vysoká tehdy, pokud je výroba podniku málo specializovaná, nevyžaduje náročnou technologii nebo pokud její součástí není náročný vývoj řady produktů. Pokud se jedná o výrobu tzv. obyčejných věcí běžné denní potřeby, je podnik závislý na výši nákladů, servisních službách nebo podmínkách, které donutí odběratele zůstat v obchodním vztahu pro malou efektivitu plynoucí ze změny dodavatele.

3.2.3 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí podniku by měla odhalit silné a slabé stránky podniku ať už se jedná podnik malý s výbornou operativní činností a flexibilitou či podnik velký s velikým silným kapitálem v zádech. Faktory zkoumané analýzou vnitřního prostředí podniku jsou následující:

- Vědeckotechnický rozvoj
- Marketingové a distribuční faktory
- Výroba a řízení výroby
- Podnikové a pracovní zdroje
- Finance

Vědeckotechnický rozvoj je prvkem, který se může velkou měrou podílet na získání konkurenční výhody podniku. V jeho působnosti může být jednak vylepšování produktů vyráběných podnikem, jednak vylepšování technologií ve výrobě a v neposlední řadě hledání úspor a optimalizaci cest ve výrobním procesu. Založit a udržet v chodu vlastní výzkum a vývoj v podniku je věc velmi nákladná.

Marketingové a distribuční faktory se mohou velmi lišit podle typu podniku a jeho zaměření, zákaznického portfolia, počtu dodávaných výrobků či služeb, teritoriální působnosti (obchodní či přepravní vzdálenosti). Podmínkou pro kvalitní práci jsou dobře zpracované podklady pro průzkum trhu, následný sběr informací a jejich vyhodnocení, volba cílových skupin, cenové tvorby a podobně.

Zkoumání faktorů výroby a jejího řízení probíhá především v oblasti nákladových položek a jejich porovnání s konkurencí. S tím velmi úzce souvisí hodnocení využití možných výrobních kapacit na jednotlivých linkách, dílnách či provozech a jejich flexibilní využití, rychlost realizace změn ve výrobním procesu (přechod na jiný výrobek a např. nutné seřízení strojů), organizace práce a logistika.

Podnikové a pracovní zdroje jsou dány jednak technologií, jednak lidskými zdroji a jejich kvalitou. Manažerské zkušenosti a schopnost vedení podniku pracovat

týmově je předpokladem k dosažení stanovených cílů. Dobrá organizační struktura podniku je jedním z důležitých zkoumaných faktorů. Měla by odpovídat velikosti podniku, jeho členění a náročnosti výroby. S ní je spojeno firemní klima a prosazování firemní kultury na všech pracovních úrovních v podniku.

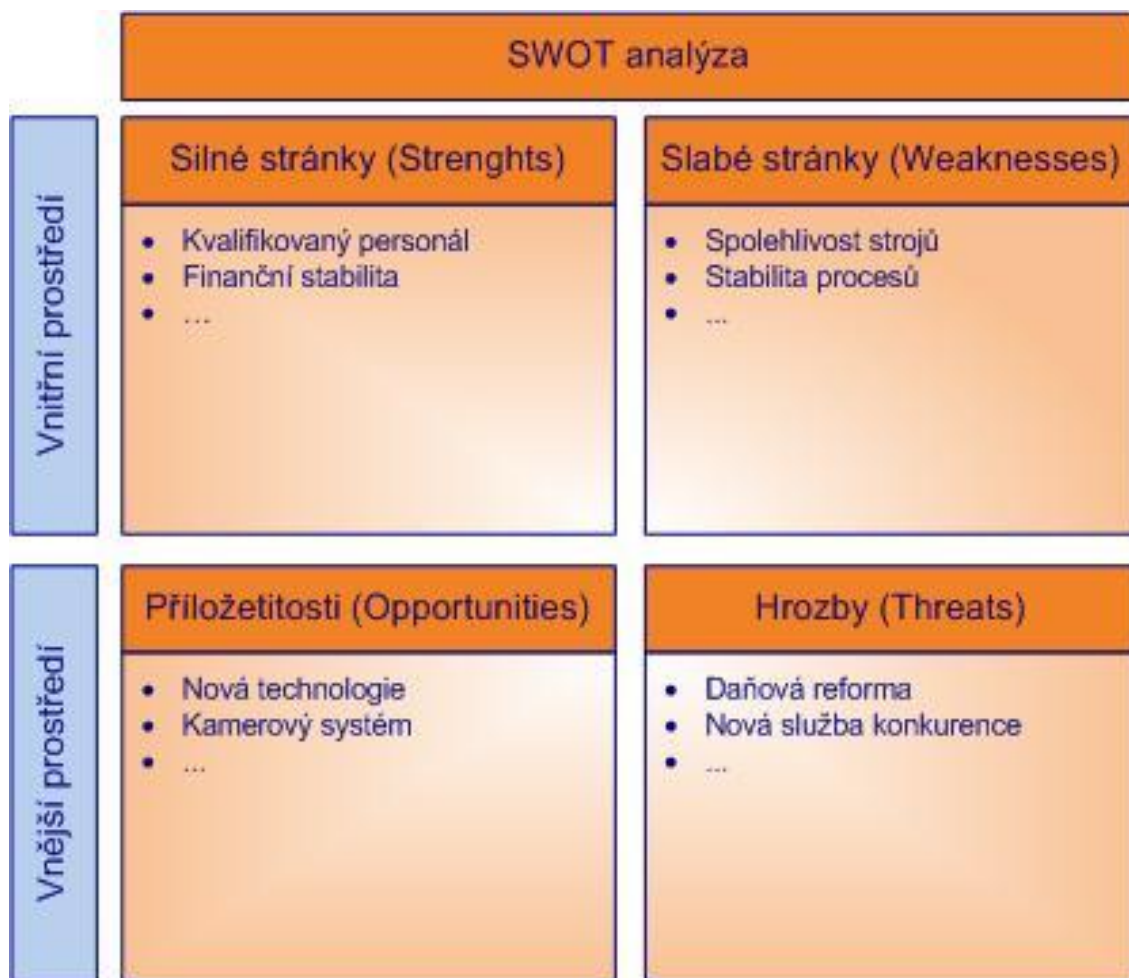
Rozbor finančních faktorů ukáže schopnost podniku obstát v boji s konkurencí v oblasti finanční a rozpočtové. Měla by se posuzovat schopnost podniku naplňovat finanční cíle podniku a zjistit reálný stav z hlediska likvidity, ziskovosti, pohledávek, závazků a podobně.

Na základě vyhodnocení zkoumaných faktorů v různých oblastech vnitřního prostředí podniku zjistíme možné silné a slabé stránky podniku, z nichž můžeme sestavit obraz možné zranitelnosti podniku a sestavit analýzu SWOT.

3.2.4 Metoda SWOT

„Završením strategické analýzy je diagnóza silných a slabých stránek, slabin, hrozeb a příležitostí. V této fázi je nutno odhadnout a ocenit silné a slabé stránky, budoucí příležitosti a hrozby podniku/SBU a určit jeho/její hlavní konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu.“⁵ Metoda SWOT je jedním z nejpoužívanějších analytických nástrojů. Její aplikace a následné vyhodnocení by mělo významnou měrou ovlivňovat další rozhodnutí odpovědných ve věcech vztahujících se na budoucnost podniku. Výsledkem použití metody SWOT je vyhodnocení silných a slabých stránek podniku, tedy hodnocení vnitřního prostředí firmy, a příležitostí a hrozeb podniku, které se mohou vyskytnout či vyskytují v obecném či oborovém okolí firmy.

⁵ KEŘKOVSKÝ, M, VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*. 2. Vydání. Praha: C.H. Beck 2006, s. 97, ISBN 80-7179-453-8



Obr. 5: Metoda SWOT
Zdroj: Internet [5]

Užití a zpracování metody SWOT by však mělo podléhat určitým zásadám, aby se zpracovatel svým hodnocením nedostal k výsledkům, které nemají pro řešení zadaného úkolu žádný význam.

K problémům, které mohou pokrýt výsledky metody SWOT patří například příliš subjektivní pohled zpracovatele analýzy, potřebná objektivnost hodnocení se může vytrácet. Proto je třeba výsledek hodnocení předložit dalším hodnotitelům k posouzení a možné korekci.

Dalším možným nedostatkem zpracované analýzy může být zaměření na méně podstatné věci, které následné hodnocení mohou komplikovat. Rovněž zaměření SWOT analýzy by mělo korespondovat s účelem, pro něhož je zpracovávána, jednotlivé údaje v tabulce by měly být rozlišeny podle důležitosti.

3.3 Obecné konkurenční strategie

Po provedené analýze a na základě vyhodnocených výsledků můžeme přistoupit k volbě vhodné konkurenční strategie. Teorie nabízí několik možných variant pojetí konkurenčního boje, které je třeba konfrontovat se zjištěnými skutečnostmi a podle výsledků této konfrontace učinit rozhodnutí. Správný výběr strategie je tedy závislý na druhu činnosti podniku, na jeho vnitřní struktuře, jeho silných a slabých stránkách, stejně tak na jeho postavení v rámci obecného a především oborového okolí. Důležitým faktorem je dodržení firemních hierarchických struktur na sebe navazujících strategií. [3]

Podle Portera [5] máme možnost volit mezi třemi obecnými strategickými přístupy, které mohou vést k úspěšnému konkurenčnímu postavení firmy:

- a) Prvenství v celkových nákladech
- b) Diferenciace
- c) Soustředění pozornosti – focus

Jak uvádějí teoretické prameny [5], lze ve výjimečných případech jednotlivé přístupy kombinovat, jedná se však o ojedinělý jev. „Efektivní využití kterékoli z těchto obecných strategií obvykle vyžaduje plné nasazení a podpůrná organizační opatření, jejichž účinek se při sledování více než jednoho hlavního cíle zeslabí.“⁶

⁶ PORTER M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: VICTORIA PUBLISHING 1994, s. 35. ISBN 80-85605-11-2

Strategie nejnižších nákladů - Strategie prvenství v celkových nákladech znamená to, že se podnik ve skupině konkurentů pohybuje v oblasti nejnižších nákladů. Někdy je tato teorie označována jako strategie nízkých nákladů, ale pokud nákladové položky firmy nejsou nejnížší v okruhu potenciálních konkurentů, pozbývá smyslu. Máme sice nízké náklady, ale nikoli nejnížší, tedy jsme bez konkurenční výhody.

Je tedy důležité, aby se podnik při volbě této strategie zaměřil na opatření, která mu pomohou nejnižších nákladů dosáhnout. Může to být například využívání moderních technologií a s tím spojená úspora energie, využívání úspor z rozsahu výroby při hromadné výrobě a s ním spojených výhod při velkoobjemových nákupech například materiálu, preferování většího a stabilního objemu výroby před vidinou vysoké ziskovosti. Nezbytnou součástí této strategie je kontrola režijních nákladů podniku, ověřování a porovnávání nákladů s náklady okolních firem. Výše nákladů by však neměla ovlivnit požadovanou kvalitu poskytovaných výrobků nebo služeb.

Nevýhodou této strategie jsou pravděpodobně omezené prostředky na výzkum a vývoj, reklamu a podobně. „Dosáhnout pozice celkových nízkých nákladů často vyžaduje získat vysoký relativní podíl na trhu nebo jiné přednosti, jako je výhodný přístup k surovinám.“⁷

Zavádění strategie nejnižších nákladů tedy vyžaduje velké počáteční kapitálové investice a přináší pro firmu mnohá nebezpečí a rizika. Pokud například podnik špatně odhadne směr a dynamiku technického rozvoje, může to znamenat fatální chybu, vedoucí k existenčním problémům, viz LG Philips Displays v Hranicích na Moravě.

⁷ PORTER M. E., *Konkurenční strategie*. Praha: VICTORIA PUBLISHING 1994, s. 36, ISBN 80-85605-11-2

Dalšími momenty, které mohou ohrozit tuto strategii jsou například:

- Poměrně snadné kopírování produktů
- Nepružnost ve změnách výroby a akceptování požadavků zákazníků
- Odklon zákazníků k více diferencovaným produktům
- Pokles produktivity práce
- Nelze tuto strategii dlouhodobě postavit na nízkých mzdových nákladech

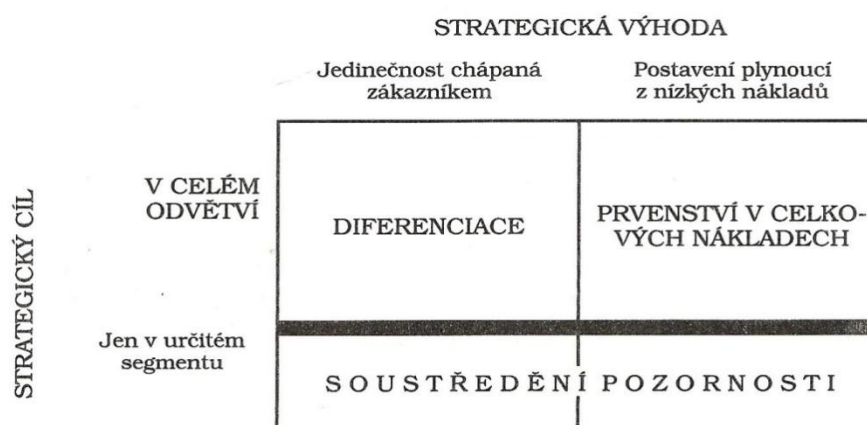
„Jakmile se jednou podaří dosáhnout postavení nízkých nákladů, přináší to velké ziskové rozpětí. Takto získané prostředky lze znovu reinvestovat do nového zařízení, aby bylo možné udržet vedoucí pozici.“⁸

Diferenciace - Strategie diferenciace je orientována na poskytnutí výrobku či služby s jedinečnými, velmi těžko napodobitelnými vlastnostmi. Odlišnost produktu nebo služby může být v jedné nebo více vlastnostech. Ideální je kombinace několika prvků, protože se tím jedinečnost, a tedy jistá vzácnost produktu či služby, prohloubí. Diferenciační strategie velkou měrou využívá výsledky práce výzkumu a vývojových pracovníků, je tedy opakem strategie nejnižších nákladů, a nízké náklady při volbě tohoto druhu konkurenční strategie nemohou hrát dominantní úlohu. To ovšem neznamená, že sledování nákladových položek je v takovém případě zanedbáváno. Lze říci, že nejnižší náklady nejsou hlavním strategickým cílem podniku.

Jestliže se podniku podaří vytvořit si konkurenční výhodu pomocí diferenciační strategie, zvyšuje své ziskové rozpětí a snižuje vliv odběratelů, kteří mohou jenom velmi těžko hledat alternativního dodavatele.

⁸ PORTER M. E., *Konkurenční strategie*, Praha: VICTORIA PUBLISHING 1994, s. 36, ISBN 80-85605-11-2

Soustředění pozornosti – focus - Třetí strategickou variantou je soustředění pozornosti. Jedná se o strategii, při níž se pozornost firmy soustředí pouze na vybraný segment trhu. Může to být výroková skupina, zákaznická skupina s určitými stejnými vlastnostmi, soustředění na určité teritorium a podobně. Vždy však musí platit to, že je podnik schopen ve vybraném zájmovém prostoru nabízet své produkty či služby za výrazně výhodnějších podmínek než konkurenční firmy a je schopen tyto podmínky dlouhodobě udržet. Lze tedy říci, že při volbě této strategie se mohou projevovat jak prvky strategie nejnižších nákladů, tak prvky strategie diferenciací. Ideálním stavem by bylo prolnutí obou. Volba strategie soustředění pozornosti s sebou může přinášet mimo jiné omezení dosaženého podílu na trhu.



Obr. 6: Tři obecné strategie
Zdroj: Porter [7]

Z uvedeného je patrné, že každá ze tří jmenovaných strategií má svá specifika a podnik se před volbou té pro něho nejvhodnější musí soustředit ještě na další faktory, jako je například organizační uspořádání, dále kontrolní mechanismy a postupy, styl vedení a podobně. Úspěšná realizace zvolené strategie tedy závisí na množství dalších požadavků, které jsou popsány v následující tabulce.

OBECNÁ STRATEGIE	BĚŽNĚ VYŽADOVANÉ PROSTŘEDKY A DOVEDNOSTI	BĚŽNĚ ORGANIZAČNÍ POŽADAVKY
Prvenství v celkových nákladech	Podstatné kapitálové investice a přístup ke kapitálu Technická dovednost ve výrobě Intenzivní dohled nad pracovními silami Produkty, jejichž design usnadňuje výrobu Hospodárný distribuční systém	Přísná kontrola nákladů Časté detailní kontrolní výkazy Strukturovaná organizace a odpovědnost Pobídky založené na splnění přísných kvantitativních úkolů

OBECNÁ STRATEGIE	BĚŽNĚ VYŽADOVANÉ PROSTŘEDKY A DOVEDNOSTI	BĚŽNĚ ORGANIZAČNÍ POŽADAVKY
Diferenciace	Silné schopnosti marketingu Konstrukce výrobku Tvořivé ovzduší Rozsáhlé možnosti v základním výzkumu Pověst firmy z hlediska kvality a technického prvenství Letitá tradice v odvětví nebo jedinečná kombinace dovedností, převzatá z jiných odvětví Silná kooperace ze strany distribučních kanálů	Těsná koordinace mezi činnostmi ve výzkumu, ve vývoji produktu a v marketingu Subjektivní měřítko a pobídky namísto kvantitativních opatření Výhody pro získání vysoce kvalifikovaných pracovníků, vědců nebo tvořivých lidí
Soustředění pozornosti	Kombinace výše uvedených postupů, zaměřená na konkrétní strategický cíl	Kombinace výše uvedených postupů, zaměřená na konkrétní strategický cíl

Tabulka 1: Požadavky úspěšné strategie
Zdroj: Porter [7]

3.4 Alternativy strategického rozvoje

Výběrem vhodné strategie však věc nekončí. Po rozhodnutí o druhu konkurenční strategie následuje formulace možných strategických alternativ. „Nejvýznamnější jsou v této fázi strategického plánování otázky, kdy odpovědi na ně musí vycházet z výsledků analýzy a diagnózy okolí a interních faktorů podniku.“⁹

- Co je naší oblastí podnikání? Co by jí mělo být? V jakých oblastech podnikání a pozicích bychom v budoucnu chtěli být?
- Zůstaneme v dosavadní oblasti podnikání s podobnou úrovní úsilí? (stabilita)
- Opustíme některé oblasti podnikání? (omezení)
- Budeme expandovat přidáním nových výrobků, trhu nebo funkcí? (expanze)
- Nebo budeme výše uvedené možnosti kombinovat? (kombinace)

Alternativu stability – typická alternativa pro podniky ve stádiu zralosti. Podnik pokračuje se stejnými službami a produkty na stejných trzích a se stejnými funkcemi. Hlavní strategická rozhodnutí jsou namířena na zlepšení postupů a procesů uvnitř podniku, například zefektivňování výroby a podobně.

Alternativa expanze - podnik přichází s novými věcmi a produkty. Umisťuje své nové výrobky na nové trhy. Strategická rozhodnutí jsou zaměřena na rozšiřování stávajících oblastí podnikání.

Alternativa omezení – je opačně zaměřená. Podnik redukuje své výrobky, působení na trzích nebo redukuje své funkce. Strategická rozhodnutí směřují do redukce a zužování stávajících oblastí podnikání.

⁹ KEŘKOVSKÝ, M, VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*. 2. Vydání. Praha: C.H. Beck 2006, s. 109., ISBN 80-7179-453-8

Alternativa kombinace – tu může podnik využít tehdy, pokud má více SBU a může využívat kombinaci předchozích alternativ. Stejně tak mohou být jednotlivé alternativy kombinovány sekvenčně, tedy za sebou jedna po druhé.

STRATEGICKÁ ALTERNATIVA							
EXPANZE		OMEZENÍ		STABILITA		KOMBI-NOVANÁ	
	oblast podnikání	postup	oblast podnikání	postup	oblast podnikání	postup	příklady
Výrobky	rozšíření portfolia výrobků	rozšíření objemů produkce stávajících výrobků	stažení starých výrobků	omezení objemu výroby starých výrobků	udržování	zdokonalení kvality, změny balení atp.	stažení starých a současně uvedení nových výrobků na trh
Trhy	nalezení nových trhů	pronikání (kvantitativní) na stávající trhy	omezení distribučních kanálů	snižování podílu na trhu	udržování	udržování podílu na trhu, zaměření se na tržní niku	omezení starých zákazníků a současně nalézání nových
Funkce	vertikální integrování	zvyšování kapacity	snížení počtu funkcí	redukování např. výzkumu a vývoje	udržování	zlepšení efektivity výroby, příp. jiných funkcí	snížování kapacit a současně zlepšování efektivity výroby

Tabulka 2: Strategické alternativy
Zdroj: Keřkovský [5]

3.5 Varianty strategických alternativ

Podle teoretických pramenů můžeme ještě rozlišovat, a podniky mohou volit, několik variant strategických alternativ. Tyto varianty můžeme třídit do dvou základních skupin podle toho, jakým způsobem podnik zvolenou strategickou alternativu uplatňuje.

Pokud podnik uplatňuje zvolenou strategickou alternativu relativně nezávisle na svém okolí, mluví se o interním rozvoji. V opačném případě, kdy podnik uplatňuje zvolenou alternativu ve spojení s některými částmi svého okolí, mluvíme o rozvoji externím.

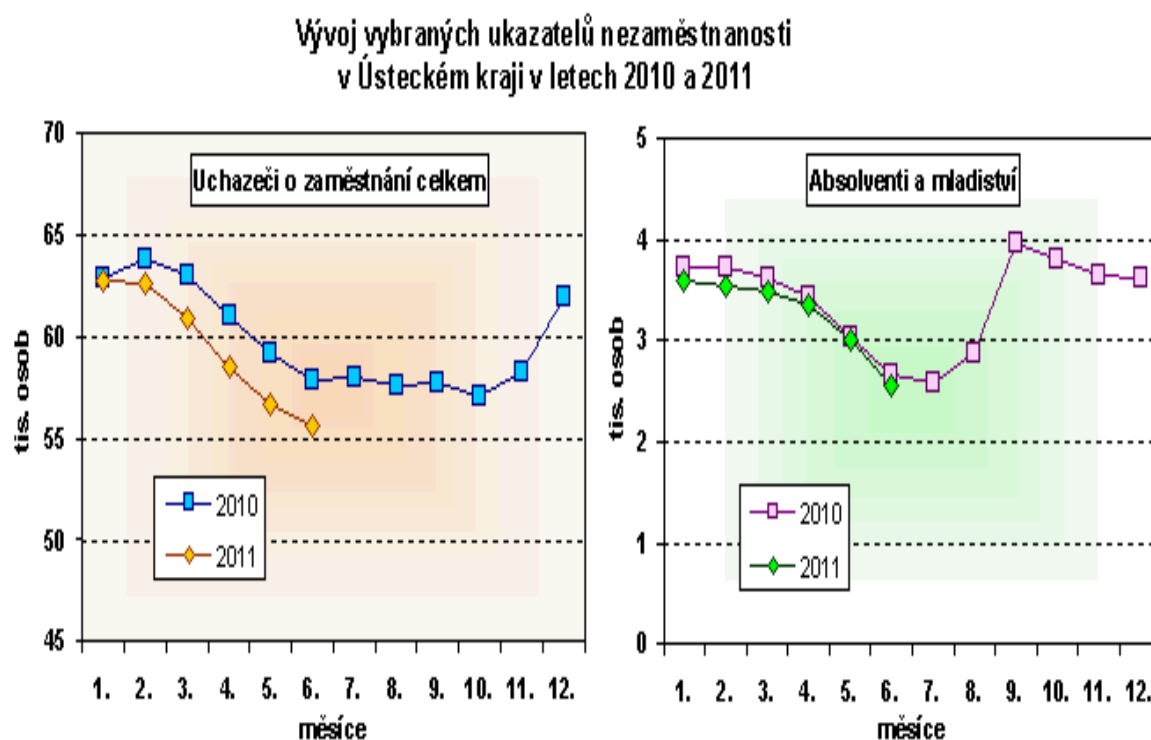
4 STRATEGICKÁ ANALÝZA FIRMY NANOGRAPH, S.R.O.

4.1 Analýza obecného okolí

4.1.1 Sociální faktory

V tomto případě se nejedná o podnik, který má ve svém portfoliu konečných zákazníků běžné obyvatelstvo. Jeho odběrateli jsou především další průmyslové podniky, které vyrobený papír dále zpracovávají do podoby například filtračních vložek, tištěných materiálů a podobně. Přesto sociální faktory patří mezi významné prvky, které mohou velkou měrou ovlivnit působení okolí na podnik.

Vývoj nezaměstnanosti v regionu je důležitý pro možnost výběru vhodných kandidátů na volná či vznikající pracovní místa a úroveň vyplácených mezd.



*Obr. 7: Nezaměstnanost ústecký kraj
Zdroj: Internet [4]*

V oblasti získávání zaměstnanců musí podnik řešit vzhledem k charakteru výroby jak uchazeče o nekvalifikovanou práci, tak uchazeče z řad odborníků. Je třeba zdůraznit fakt, že papírenská výroba v místě působnosti firmy má obrovskou tradici. Podnik sám organizuje proškolení a další vzdělávání perspektivních zaměstnanců.

4.1.2 Legislativní faktory

Legislativní oblast je pro firmu rovněž velmi důležitá a sledovaná. Jak již bylo řečeno, většina stávajících i potenciálních zákazníků se nachází mimo hranice České republiky i mimo hranice EU. Právní normy stanovené tuzemskými a evropskými institucemi jsou naplňovány v plném rozsahu. Jejich obsah se většinou týká pracovních podmínek zaměstnanců, pracovní doby, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, nakládání s odpady a podobně. Ve vztahu na státy mimo EU je třeba znát zejména podmínky v oblasti obchodního práva, celních procedur, platebních instrumentů a dalších. Smlouvy a kontrakty jsou uzavírány v duchu obchodního zákoníku případně mezinárodního obchodního práva.

Legislativní faktory jsou možnou hrozbou pro budoucí fungování firmy. Jednak je to velmi nestálé prostředí v tuzemské daňové legislativě v podobě těžko odhadnutelných úrovní odvodů jednotlivých daní a frekvence jejich změn, a jednak je to stále kurz koruny vůči zahraničním měnám, především vůči dolaru a euru.

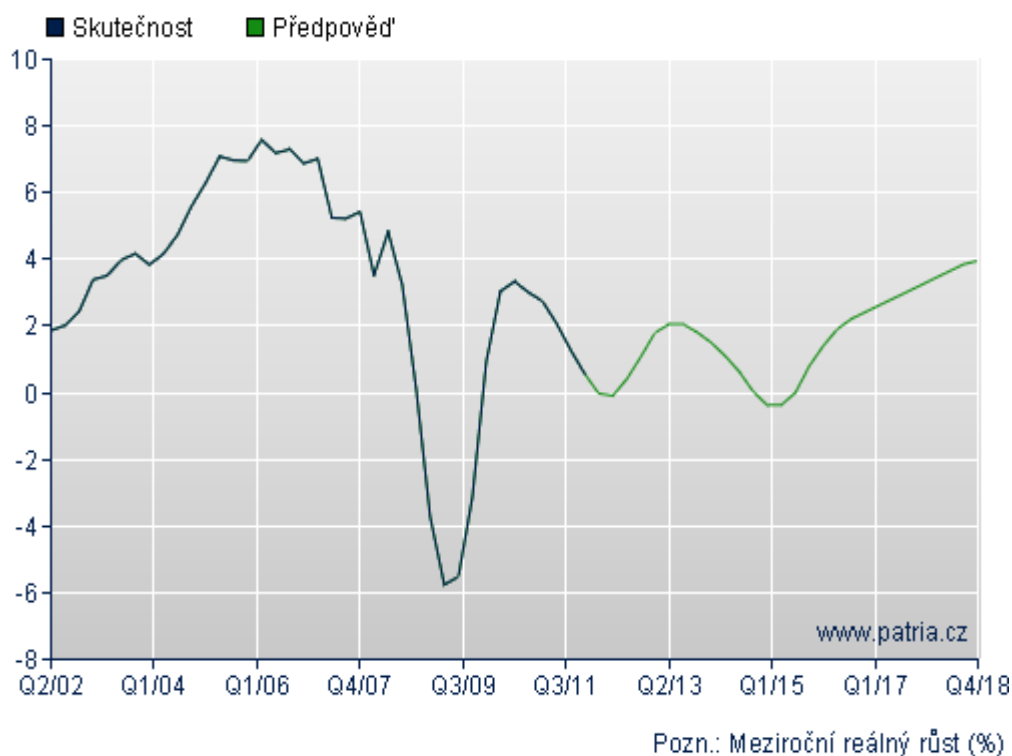
4.1.3 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory, ovlivňující podnik jsou opět rozděleny na tuzemské a zahraniční. Podnik musí sledovat makroekonomické ukazatele vývoje hospodaření nejen v tuzemsku a EU, ale i v jednotlivých státech s cílovými trhy. V této obchodní sféře můžeme najít země s poměrně jednoduchými obchodními vazbami, jsou tu však i případy poněkud složitější, zejména obchodní styky a kontakty se zeměmi bývalého Sovětského svazu. Lze tedy konstatovat, že hospodářský vývoj EU jako celku, a hospodářský vývoj například Kazachstánu, je pro podnik minimálně stejně důležitý

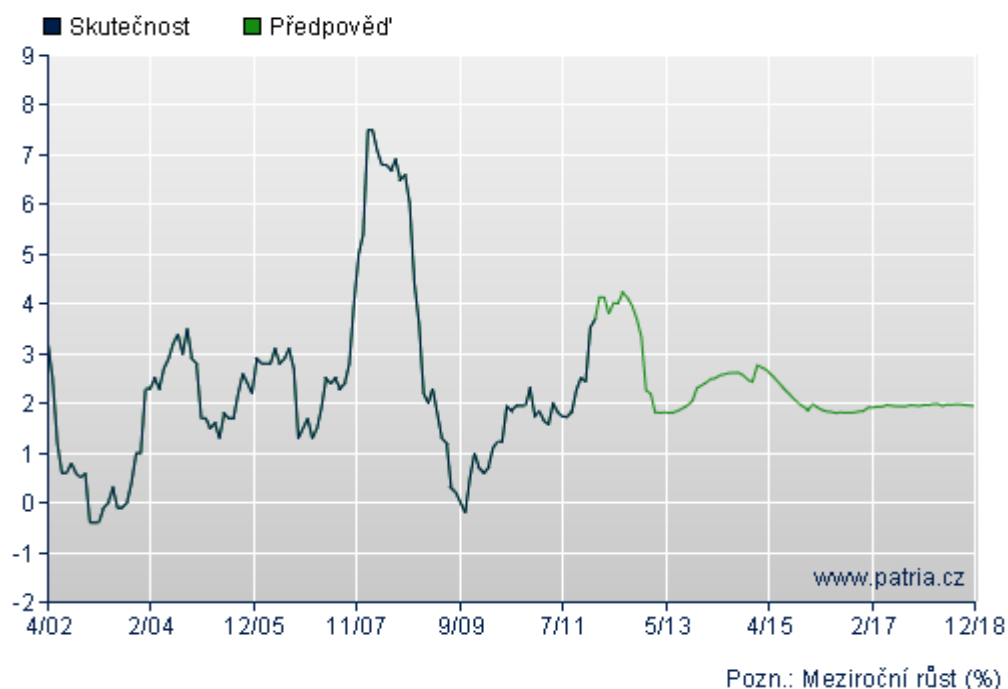
jako hospodářský vývoj v tuzemsku. Ekonomický zájem na hladkém průběhu obchodů s mimoevropskými zahraničními partnery je z pochopitelných důvodů obrovský.

Vzniká zde alespoň malá možnost, stát se méně závislým na jedné ekonomice a hledat východiska v případě dopadů špatných ekonomických rozhodnutí tuzemských či evropských politiků. Dalším momentem je využití možností vstupu na nové trhy.

Negativní dopady v ekonomické oblasti lze očekávat zejména v neustále rostoucí ceně energií a pohonných hmot. Především energie jsou pro papírenskou výrobu velkou nákladovou položkou, která svým růstem může velmi ohrozit kalkulované výrobní vstupy a tím i úroveň cen finálních produktů.



Obr. 8: Vývoj HDP ČR a jeho prognóza
Zdroj: Internet [6]



Obr. 9: Vývoj inflace v ČR a její prognóza
Zdroj: Internet [6]

4.1.4 Politické faktory

Politická situace v tuzemsku se v současnosti nedá nazvat přímo nestabilní. Některé kroky vlády, zejména v oblasti škrťů v sociální sféře vyvolávají jisté pochybnosti a diskuse. Názorů na řešení vnitropolitických problémů je celá řada, jejich prezentování a případné komentáře k nim nejsou předmětem této práce. Je však zřejmé, že v oblasti daňové politiky není v ČR nikdo prorokem a nelze s jistotou odhadnout další vládní kroky. Politickou situaci v rámci EU a v mimoevropských státech firma bedlivě sleduje.

4.1.5 Technologické faktory

Moderní technologie a technický rozvoj jsou při výrobě materiálů ze skleněných vláken, technických papírů i papírů s ochrannými prvky velmi důležité. Vzhledem k velikosti podniku je každý pokrok v oblasti vlastního výzkumu k nezaplacení a znamená významnou výhodu proti konkurenci. Vzhledem k naprosté absenci vzdělávacích institucí v oblasti výroby papíru a celulózy v České republice, je nezbytně nutné vsadit na vlastní síly a zároveň sledovat vývoj technologií a zařízení pro výrobu papíru ve světě. Firma má velmi dobré vztahy například s výrobcem zařízení pro papírenský průmysl Papcel v Litvli, ze zahraničních organizací je to Výskumný ústav papiera a celulózy v Bratislavě.

V České republice byl podobný ústav, věnující se výzkumu a vývoji v papírenském průmyslu, zrušen. Proto firma provozuje vlastní výzkumné a vývojové pracoviště, které se podílí na vývoji nových materiálů a je schopno plnit i možné externí zakázky v oblasti nových možností v papírenské výrobě.

4.2. Analýza oborového okolí

Pro podnik je nespornou výhodou, že se svým zaměřením mírně vymyká ze standardů v papírenské výrobě. Pro svou jedinečnost a výběr výrobního programu nemá na území České republiky v oblasti filtračních materiálů konkurenční firmu, v oblasti výroby ceninových papírů je jí konkurencí společnost Neograph, a.s., se zavedenou výrobou ceninových papírů. To ovšem neznamená, že se na tomto teritoriu nepotkává s konkurenčními firmami. Je třeba zdůraznit, že trh s filtračními materiály a technickými papíry je obsazen velmi silnými zahraničními korporacemi jako například Ahlström nebo Hollingsworth & Vose. To jsou firmy s celosvětovou působností a lze na jednu či druhou (případně na obě) narazit takřka u všech potenciálních zákazníků. Jak již bylo řečeno v úvodu, společnost Nanograph je v porovnání s konkurenčními podniky velmi malým subjektem, jeho potenciál tedy spočívá především v tom, co ostatní

výrobci nedokážou nabídnout, tedy operativnost, pružnost a možnost spolupráce při vývoji nových produktů a výrobě malých zakázek.

4.2.1 Zákazníci

Od svého vzniku a pozvolného vstupování na trh si firma získala řadu zákazníků. Jejím primárním cílem je vytvořit co možná nejdelší obchodní vztahy, založené právě na nabízených podmínkách ke spolupráci. Zákaznická klientela založená především na partnerských společnostech s hlubší a trvalou obchodní vazbou se pomalu začíná tvořit. Vzhledem k relativnímu mládí a mnoha překážkám při vstupu na trhy nemá Nanograph příliš dobrou pozici ve vyjednávání se zákazníkem. Z hlediska výroby a nákladů na provoz výrobních jednotek je třeba zaplnit výrobní kapacity stroje, to nutí obchod k mírným ústupkům zejména v cenové oblasti, nejedná se pochopitelně o nevýhodné cenové podmínky při sjednávání dlouhodobých kontraktů.

Získání obchodní partneri jsou velmi pečlivě opečováváni a obchodní oddělení je s nimi v trvalém kontaktu. Na základě tvrzení že zákazník je nejdůležitější součástí naší firmy se snaží všichni pracovníci podniku vyhovět i velmi speciálním přáním od výroby přes balení a značení výrobků až po fakturaci a kontrolu plnění platebních podmínek. V současnosti se firma brání spolupráci s jedním dominantním odběratelem. Případný neúspěch, zaváhání nebo ztráta kontaktu díky ataku velké konkurenční firmy by mohla být fatální.

4.2.2 Dodavatelé

V oblasti nákupu a vztahy s dodavateli je situace ještě dramatičtější. Firma se snaží jednat s dodavateli o podmínkách spolupráce a cenové úrovni ve snaze co nejvíc snížit vstupní náklady.

V podmínkách českého obchodního prostředí, ve kterém není nouze o různé podvodné a nesolidní firmy, neplatiče a další subjekty, které se z nějakých dalších příčin

velmi špatně staví ke svým závazkům vůči dodavateli, se i náš podnik setkává s tím, že musí tvrdě bojovat o dobré podmínky ze strany dodavatelských firem. V obchodním prostředí vládne nedůvěra a každá začínající firma má potíže například s podmínkou zálohových plateb nebo velmi krátkých termínů splatnosti faktur. Vzhledem k mládí firmy a jejím působení na trhu jsou její vyjednávací schopnosti ve vztahu k dodavatelům velmi slabé.

4.2.3 Konkurence

Konkurenční prostředí v daném oboru je poměrně silné. Existence velikých silných firem s celosvětovou působností však stále skýtá prostor pro uplatnění podniku formátu Nanographu. Firma si v současné době hledá své místo na trhu, na její image či všeobecné povědomí o ní se vůbec nedá sázet. V porovnání s hlavními konkurenty se jedná o zatím zanedbatelný podnik, který pro ně nepředstavuje žádné bezprostřední nebezpečí.

Obor, ve kterém se podnik pohybuje lze označit jako velmi specifický s výstupy (produkty) s poměrně vysokou přidanou hodnotou, nebudeme-li hovořit o někdy nutné výrobě např. grafických nebo jiných levných druhů papíru.

Vstup nových konkurentů na trh je poměrně složitou záležitostí. Pořizovací cena technologických celků, které by byly schopny vyrábět papír je obrovská a v poslední době se do výstavby nových papírenských strojů pustily pouze skutečně velké nadnárodní společnosti (např. Prowell v Německu). Nové papírenské stroje jsou svými parametry a kapacitou zaměřeny na produkci grafických papírů nebo papírů pro výrobu např. vlnitých lepenek v obrovských objemech.

4.2.3.1 Ahlstrom Corporation

Působnost společnosti

Společnost působící v několika průmyslových odvětvích, jako jsou například filtry, tapety, podlahy, etikety a balení potravin, v celosvětovém měřítku. Výrobky firmy Ahlstrom tedy mají velmi široké spektrum využití v průmyslovém zpracování a využití. Ve vztahu k firmě Nanograph, s.r.o. nás zajímá jako konkurent především v oblasti výroby filtračních materiálů. Zaměstnává 5.700 zaměstnanců, má zákazníky v 26 zemích na šesti kontinentech. V roce 2010 dosáhly čisté tržby společnosti Ahlstrom 1,9 mld. EUR. Akcie společnosti jsou kotovány na burze NASDAQ OMX Helsinky.

Vize společnosti

Ahlstrom Corporation se soustředí především na udržení svých pozic na trhu a zvyšování zisku. Toho chce dosáhnout pravděpodobně zvýšením produktivity práce a uzavřením slabších provozů. Koncem roku 2011 došlo v některých provozech k propouštění zaměstnanců. Vzhledem k poklesu poptávky bylo propuštěno okolo 300 zaměstnanců.

Budoucí cíle konkurenta

- zajistit dodávky výrobků v co nejvyšší kvalitě a přijatelné ceně
- trvale zvyšovat zisk a hodnotu společnosti
- zajistit modernizaci a technické zdokonalování produkce v rámci pravidel udržitelného rozvoje a environmentální zodpovědnosti a tím zajistit minimální dopady svých výrobků na životní prostředí
- nabídnout novou generaci separátorů, potřebných při výrobě akumulátorů

Současná strategie společnosti

Společnost Ahlstrom se orientuje rovněž především na udržení tržních pozic v obsluhovaných teritoriích a technický rozvoj produkce a inovaci s využitím nových materiálů a technologií.

Vzhledem k šíři záběru výrobních aktivit společnosti Ahlstrom lze předpokládat, že jeho pozice na trhu bude neustále silná. Doložit to lze i nákupem akvizice v podobě 49,5% podílu ve společnosti Power Technologies, LLC, která se zabývá mimo jiné vývojem a výrobou separátorů baterií. Podle tiskového prohlášení společnosti má Ahlstrom možnost získat zbývající akcie v pozdější fázi.

Schopnosti společnosti

Společnost Ahlstrom provozuje 37 závodů ve 14 zemích světa. Rozložení produktů na trhy ve světě uvádí takto: 52 % Evropa, Severní Amerika 24 %, Jižní Amerika 11 %, Asie - Pacifik 10 %, zbytek světa 3 %.

Vzhledem k velikosti a kapitálové síle společnosti a šíři záběru výroby jsou schopnosti uspokojit požadavky obchodních partnerů ve všech oblastech (výzkum, výroba a služby) veliké. Nedostatkem se může stát nemožnost uspokojit požadavky menších odběratelů na dodávky zakázek v malém objemu (např. 1 tuna) výroby a operativnost výroby. Toho je společnost vzhledem k užívaným technologiím schopna pouze ve spojení s nárůstem nákladových položek, což nekoresponduje s vytčenými cíli společnosti.

Ahlstrom Corporation je silnou celosvětově působící společností s velikou tradicí a širokým portfoliem zákazníků. Je velmi silným konkurentem, se kterým společnost Nanograph nemůže jít do přímého střetu, ale musí hledat příležitosti na trhu v podobě malých dodávek velmi speciálních výrobků v menších objemech.

4.2.3.2 Hollingsvorth & Vose

Působnost společnosti

Tato americká společnost je pro firmu Nanograph konkurentem zejména v oblasti výroby filtrů a filtračních materiálů a speciálních a technických papírů. Její výrobní program je však velmi široký. Společnost Hollingsvorth & Vose se kromě výroby motorových filtrů dále zabývá například výrobou vysoce účinných filtrů pro plyny a kapaliny, separátorů, netkaných materiálů a kompozitních materiálů s využitím uhlíkových a aramidových vláken. S výrobky této společnosti se můžeme setkat v celé řadě průmyslových odvětví, od filtrace až po oděvní průmysl.

Společnost má své podniky ne jenom na území USA, ale také v Evropě a Asii a Tichomoří. Jejím posledním počinem je rozšíření společnosti o závod v Číně, ve kterém se na novém papírenském stroji budou vyrábět filtrační materiály. Podle dostupných informací [4] se jedná o největší papírenský stroj na světě a jeho spuštění do provozu se očekává během prvního pololetí roku 2012.

Vize společnosti

Hollingsvorth & Vose se soustředí především na rozvoj výrobní základny a její rozšiřování. Veliké úsilí soustředí na využití nanomateriálů v papírenském průmyslu. V případě této společnosti se jedná o technologii nanášení nanomateriálů na povrch filtračního papíru. Společnost chce rovněž dosáhnout rozšíření produktové řady a rozšířit tak okruh svých potenciálních zákazníků.

Současná strategie

Společnost se orientuje na získání nových pozic zejména na asijských trzích. K tomu by jí měl napomoci potenciál čínské výroby. Lze předpokládat, že pozice

společnosti na světovém trhu bude neustále silná. Vzhledem k velikosti a kapitálové síle společnosti a šíři záběru výroby jsou schopnosti uspokojit požadavky obchodních partnerů ve všech oblastech (výzkum, výroba a služby) veliké. Nedostatkem se může stát nemožnost uspokojit požadavky menších odběratelů na dodávky zakázek v malém objemu (např. 1 tuna) výroby a operativnost výroby. Toho je společnost vzhledem k užívaným technologiím schopna pouze ve spojení s nárůstem nákladových položek, což nekoresponduje s vytčenými cíli společnosti.

Schopnosti společnosti

Stejně jako Ahlstrom Corporation je společnost Hollingsworth & Vose silnou celosvětově působící společností s velikou tradicí a širokým portfoliem zákazníků. Společnost Nanograph nemůže jít do přímého střetu ani s jednou z těchto společností, ale musí hledat příležitosti na trhu v podobě malých dodávek velmi speciálních výrobků v menších objemech. Z poznatků o konkurenčních firmách by měla vycházet volba konkurenční strategie.

4.3 Vyhodnocení analýzy oborového prostředí

Vyhodnocení ukazuje na velmi slabou pozici začínající firmy v oborovém prostředí. Jistou výhodou je poměrně složitý a málo pravděpodobný vstup nového konkurenta na trh. Náklady spojené s výstavbou nového papírenského provozu jsou obrovské a realizace výstavby nové papírny je dlouhodobou záležitostí. Podobná situace je i v oblasti substitutů. V našem případě se jedná o tak specializovanou výrobu, že hledání náhradního produktu je předem spojeno se stávajícími výrobci jejich vývojovými středisky.

Z hlediska možných konkurenčních střetů je třeba naši společnost označit za nejslabší a je tedy nutné vstupovat na trh velmi opatrně, aby se nedostala do přímého střetu či obchodní války s konkurencí. Na to je velmi slabá. Tato situace musí být zohledněna při volbě a vytváření konkurenční strategie.

4.4 Analýza vnitřního prostředí firmy,

4.4.1 Vědecko-technický rozvoj

Společnost Nanograph má svou vlastní vývojovou základnu. Je k tomu nucena, jak již bylo řečeno, naprostou absencí vzdělávacích programů v oboru výroby papíru a celulózy a charakterem vlastní výroby. Vývojové středisko se soustředí zejména na vývoj nových materiálů v oblasti filtrace a technických papírů, zároveň však pracuje na zdokonalování výroby papírů s krycími prvky. Dalším úkolem vývoje je hledání nových levnějších materiálů, které by při zachování kvality výroby a požadavků zákazníků dovolily snížit náklady při výrobě

Nedílnou součástí vývoje nových materiálů je přímá spolupráce se zákazníky. V současné době firma realizuje ve spolupráci se svým italským partnerem provozní zkoušky výroby nového materiálu na bázi skleněných vláken.

Výsledky vývoje a zkoušek nových materiálů jsou prezentovány na pravidelných poradách. Takto se potřebné informace dostanou prostřednictvím pracovníků obchodního oddělení přímo k zákazníkům, jejichž výrobní program nebo zaměření jakkoli souvisí s právě prezentovanou novinkou.

I přes značné úsilí, které firma vyvíjí v oblasti vývoje nových produktů, nebude se zatím společnost řadit k oborovým lídrům. Jejím úkolem v současné době je uchycení se na trhu a stabilizace tržní pozice.

4.4.2 Marketingové a distribuční faktory

Marketingová činnost ve společnosti Nanograph je plně v rukou obchodního oddělení. Ustanovení speciálního oddělení, které by se věnovalo pouze marketingu, se v dohledné době nechystá.

Vyhledávání potenciálních partnerů probíhá jak v tuzemsku, tak na zahraničních teritoriích přímým kontaktem s potenciálními obchodními partnery. Propagační úlohu zatím plní pouze firemní webové stránky, které fungují bezchybně v několika světových jazycích.

Distribuce výrobků je prováděna bez prostředníků přímo k zákazníkovi prostřednictvím najímané spediční firmy.

4.4.3 Výroba a řízení výroby

Nanograph se chce stát prosperující společností. Výrobní faktory jsou pro stav a zdraví společnosti limitující. Po několika měsíční práci se podařilo výrobní zařízení upravit do takového stavu, který odpovídá schopnostem výroby jak z přírodních, tak ze skleněných vláken. Výrobní kapacita papírenského stroje a úpravny je jedním z nejdůležitějších faktorů. Po počátečním v celku chaotickém řazení výrobních šarží se podnik dostal ke kvalitní dispečerské práci v plánování výroby. Je zde brán na zřetel charakter vyráběného papíru, užívané suroviny a využití jednotlivých strojů. Vzhledem ke složitosti přechodu z jednoho druhu papíru na druhý, který je spojen s možným proplachem a montáží přídavných technologických zařízení, je kvalitní práce v oblasti plánování výroby druhou nejdůležitější částí z hlediska nízkých nákladů hned po nákupu surovin. Skladba výrobního programu je velmi pružnou záležitostí a jeho projednávání je každodenní rutinou. Snahou je mít co největší možný prostor zachovat podniku charakter velmi pružné operativní výroby.

4.4.4 Podnikové a pracovní zdroje

Podnikové a pracovní zdroje patří k největšímu potenciálu firmy. Nanograph nepatří počtem svých zaměstnancům k velikým firmám. V porovnání s ostatními podniky v oboru patří k nejmenším. Vzhledem ke krátkému působení firmy na trhu je

těžké hodnotit její image, ale je zde však patrná snaha o pozitivní vnímání společnosti veřejností.

Vedení podniku si je vědomo důležitosti využití možností těchto zdrojů a snaží se je co nejvíce rozvíjet. Projevuje se to především v práci s lidmi. Vedení dbá na jeho pravidelné proškolení a kurzy, podporuje své zaměstnance ve snaze zvýšit si kvalifikaci a vzdělání vysíláním perspektivních pracovníků na školy. Od samého počátku fungování společnosti se daří do organizační struktury zapojovat zkušené lidi jak do výroby, tak do vedoucích funkcí. Lze říci, že celková péče o zaměstnance je na velmi dobré úrovni. Podnik nemá odborovou organizaci.

4.4.5 Finanční a rozpočtové faktory

Vývoj či stav těchto faktorů se mi nepodařilo zjistit. Můžeme však předpokládat, že firma v tomto stádiu musí své finanční požadavky a krytí řešit bankovními úvěry. Protože jsem nezaznamenal jediný náznak pozdní platby nebo jiný finanční problém předpokládám, že se firmě daří závazky plnit a podmínky pro profinancování bankou plnit.

Analýzu vnitřního prostředí lze shrnout následujícím způsobem:

- Předmět podnikání poskytuje možnosti výroby produktů s vysokou přidanou hodnotou a velké příležitosti k vývoji nových materiálů a otevírá cestu ke spolupráci se zákazníkem
- V současnosti je marketing firmy řešen prostřednictvím obchodního oddělení. Je budována síť zákazníků, v současné době nemá žádný z nich dominantní pozici. Z hlediska obchodu je velmi důležité obstarávání kvalitních leč levných surovin a spolehlivých dodavatelů.
- Výroba je zformována a počáteční chaos přechází do plánovaného řízení výroby pomocí harmonogramu a dispečerské práce

- Péče o zaměstnance na vysoké úrovni, vedení firmy se zasazuje a podporuje vzdělávání svých zaměstnanců profesním školením počínaje a studiem na školách konče.
- V blízké budoucnosti je třeba připravit podnik na přijetí norem ISO a certifikace.

4.5 Aplikace metody SWOT na firmu Nanograph

Z uskutečněné strategické analýzy firmy lze za použití metody SWOT určit silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky podniku a odhalit příležitosti (Opportunities) a ohrožení (Threats) v okolí podniku. Metoda SWOT slouží pro účely diagnostiky vnějšího i vnitřního prostředí a pro vytipování důležitých aspektů budoucího plánování. Předložené body získané na základě provedení metody SWOT vychází z rozboru vnějších a vnitřních faktorů firmy.

SILNÉ STRÁNKY

- Kvalita produkce
- Flexibilita
- Realizovatelnost min. objemu výroby
- Diferenciace výroby
- Kvalifikace a vzdělanost zaměstnanců
- Osobní přístup k zákazníkovi
- Vlastní vývojové pracoviště

SLABÉ STRÁNKY

- Technologie vyžaduje investice
- Marketing
- Krátká historie společnosti
- Informační technologie

- Malá prezentace v regionu
- Slabé postavení jako “odběratel“
- Platba v cizí měně

PŘÍLEŽITOSTI

- Nepravděpodobný vstup nové konkurence
- Vstup na nové trhy
- Výhodná teritoriální poloha v Evropě
- Rozvoj spolupráce s firmami pracujícími v oboru nanočástic
- Spolupráce s potenciálními odběrateli
- Využívání vývoje a výzkumu v oboru

HROZBY

- Růst cen surovin a energie
- Omezenost dodavatelů
- Vyšší kapacity konkurence
- „Agresivita“ kapitálové silnější konkurence
- Silný vývoj a výzkum konkurence
- Kurz koruny vůči euru

4.5.1 Vyhodnocení metody SWOT a stanovení konkurenční výhody podniku

Na základě provedené analýzy lze určit návrh pro volbu konkurenční strategie firmy. Jak je patrné z jednotlivých bodů, podnik není připraven a nemá dostatek síly na přímý střet s konkurenčními nadnárodními korporacemi, může však plně využít svůj potenciál v podobě aktivní práce v oblasti výzkumu a vývoje. SWOT analýza vykazuje poměrně širokou škálu možností, které lze využít k prospěchu firmy.

Konkurenční výhoda - zejména odlišnost ve stylu výrobního programu, který není zaměřen na masovou produkci, je velmi operativní a dokáže vyrábět zakázky ve velmi malých množstvích (z hlediska papírenské výroby je 500 kg mikrozakázka), ve spojení s využitím nabídky vlastního výzkumného a vývojového potenciálu.

5. NÁVRHOVÁ ČÁST

Tato část práce se zabývá výběrem vhodného typu konkurenční strategie a jeho realizace v prostředí firmy Nanograph. Vlastní návrh konkurenční strategie je vypracován na základě teoretických podkladů a provedené strategické analýzy podniku, ve které jsou zpracovány všechny dostupné informace hodnotící vnější a vnitřní prostředí firmy. Strategická analýza byla zpracována na základě veřejně dostupných informací a informací poskytnutých managementem firmy. Zvolená strategie musí přispívat k využití silných stránek a příležitostí a naopak eliminovat vliv slabých stránek a hrozeb vyplývajících z provedených analýz. K její realizaci je třeba absolutní podpory vedení společnosti.

Předpokládaný vývoj v oboru výroby filtračních materiálů bude směřovat k využití různých kombinací přírodních a polymerových vláken. Velkým přínosem se zdá být využívání nanočástic a nanovláken při výrobě papíru. Podobný vývoj se dá očekávat i v oblasti výroby jištěných papírů. Vzhledem k velmi dobře nastartovanému podnikovému programu výzkumu a vývoje v oblasti papírenského průmyslu lze předpokládat poměrně velkou angažovanost společnosti Nanograph v tomto sektoru papírenské výroby. Společnost se chce stát výzkumnou bází pro papírenský průmysl s cílem koncentrovat odborné pracovníky a zahájit odbornou činnost v oblasti vzdělávání v oboru papírenské výroby.

5.1 Cíle společnosti

Společnost Nanograph svou výrobu dělí, jak již bylo řečeno, do dvou divizí. První je divize technických papírů, která by do dvou let měla dosahovat 40 % předpokládaného objemu výroby, tedy 30 – 40 tun speciálních papírů určených především pro výrobu filtrů a filtračních vložek.

Druhou divizí je divize ceninových (jištěných) papírů. V této oblasti by se firma chtěla stát do tří let dominantním dodavatelem v rámci České republiky, obsadit 45% tuzemského trhu.

V obou divizích je vytčeným úkolem implementování nanočástic do vybraných druhů papíru do tří let. Na tomto úkolu pracuje výzkumný a vývojový tým společnosti ve spolupráci s Technickou univerzitou v Liberci a ČVUT Praha.

Jednotlivé cíle společnosti byly projednány ve vedení a byli s nimi seznámeni všichni zaměstnanci. Podle vedení společnosti uvedené cíle splňují všechna kritéria určená metodou SMART. Cíle společnosti se vedení firmy jeví jako přesně vyspecifikované, jsou měřitelné a jejich naplnění je přesně určeno. Rovněž o akceptování těchto cílů pracovníky podniku není pochyb. Jak již bylo výše uvedeno, předložené podnikové cíle byly odsouhlaseny a podle vedení společnosti jsou reálně dosažitelné.

5.2 Stanovení strategie

Pro vypracování konkurenční strategie firmy je třeba zvolit její vhodnou formu. V teoretické části jsou popsány základní druhy strategií, z nichž dva, strategie nejnižších nákladů a strategie diferenciaci, lze pro výrobní podnik tohoto typu použít. To však pouze na první pohled. Pokud se budeme věnovat blíže strategii nejnižších nákladů, zjistíme, že její volba není vhodná z následujících důvodů:

- Podnik je historicky činný pouze velmi krátkou dobu, povědomí o něm je zatím velmi malé. Z toho plyne nedůvěra dodavatelů, krátké termíny splatnosti faktur nebo dokonce zálohové platby
- Velikost výrobní kapacity a s ním spojený nákup surovin, materiálu a energií, umocněná argumenty v předchozím bodě, neskýtá možnosti množstevních slev či bonusů při pořizování vstupů do výroby

- Důraz na výběr a kvalitu zaměstnanců, jejich vzdělání či kvalifikaci firmě nedovoluje šetřit na mzdových nákladech
- Technologické možnosti a vlastní charakter výroby nedovolí hledat například úspory z rozsahu

Strategie diferenciaci naopak nabízí možnosti využití vlastní technologie a výzkumného pracoviště a využití konkurenční výhody stanovené na základě provedených analýz a jejich závěrů. K plné realizaci diferenciacní strategie podnik může využít několika možností, které jsou dány jednak technologickým vybavením firmy a jednak zázemím jednotlivých pracovišť. Důvody pro podpoření výběru diferenciacní strategie můžeme shrnout do následujících bodů:

- Podnik dokáže uspokojovat své obchodní partnery i ve velmi neobvyklých požadavcích na množství vyrobeného produktu v řádu několika set kilogramů. V papírenském odvětví je tato věc naprosto ojedinělá
- Technologické možnosti, které nabízí papírenský stroj se dvěma síty, jsou velké a poskytují širokou škálu využití ve výrobě jak filtračních a technických papírů, tak papírů ceninových (jištěných)
- Operativní zařazování jednotlivých zakázek do výroby umožňuje podstatně zkrátit dodací termíny

Z uvedených argumentů plyne, že pro stanovení konkurenční strategie firmy je strategie diferenciaci tou nejvhodnější. Pro doplnění je třeba dodat, že díky své velikosti a výrobním možnostem se firma nikdy nestane tržním lídrem a bude se pohybovat v oblasti strategie tržního troškaře. Takové označení firmy nelze chápat jako pejorativní. Naopak, vedení firmy prostřednictvím svého obchodního oddělení a marketingových pracovníků musí dopodrobna mapovat potřeby svých obchodních partnerů a dokonale využívat své výzkumné a vývojové základny k uspokojování jejich potřeb oblasti speciálních produktů.

5.2.1 Volba vhodné alternativy

Pro podnik jsem tedy zvolil strategii diferenciaci. Na počátku lze vycházet z následujících poznatků a stanovit alternativy strategie:

- Podnik má jasně vymezenou oblast podnikání, která se jenom těžko bude měnit. Je jasně daná – výroba technických a jištěných papírů
- Podnik bude usilovat po stabilizační fázi o etapu růstu, především v oblasti podílu na trhu
- Podnik nebude opouštět žádnou z oblastí podnikání
- Podnik chce expandovat přidáním nových výrobků

Podle uvedených skutečností je pro firmu Nanograph nejvýhodnější alternativou strategická **alternativa expanze** v podobě rozšíření vlivu a tržního podílu na stávajících trzích, průniků na nové trhy a vstupu na trhy s novými výrobky. Předpoklady pro naplnění této volby jsou zřetelné z provedené strategické analýzy.

Podnik musí působit aktivně:

- aktivně vyhledávat nové obchodní partnery v současných tržních teritoriích
- vyhledávat nové především zahraniční trhy
- využívat nabídku kompletního servisu včetně vývoje nových materiálů a provozních zkoušek za úplatu
- vyhledávat obchodní partnery, kterým spolupráce s velkými konkurenty nevyhovuje – velikost dodávek a dodací termíny
- rozšiřovat nabídku produktů v obou výrobních řadách
- management musí zvládnout vyrovnávat požadavky zákazníků se zájmy podniku – regulace výroby jednotlivých divizí ve vztahu k ziskovosti produktů a stavu objednávek
- aktivní přístup k tvorbě cen – cena produktu však v tomto případě nemusí hrát rozhodující roli

5.2.2 Varianty vývoje

Na základě teoretických poznatků rozlišujeme ještě několik variant strategických alternativ, v našem případě můžeme hovořit o variantě **interní**, tedy podnik uplatňuje zvolenou strategickou alternativu nezávisle, resp. relativně nezávisle na svém okolí.

Při naplňování zvolené alternativy mohou nastat situace, které s sebou přináší vývoj na trhu a které lze předpokládat a počítat s nimi. Jsou to dvě možné varianty, které mohou velmi ovlivnit chod podniku, jeho obchodní taktiku a přístup k zákazníkům stejně jako složení výrobkové řady. Lze očekávat, a management podniku musí být připraven situaci řešit v těchto možných situacích:

- Prodej produktů obou řad bude probíhat ve stanoveném poměru bez cenových a nákladových výkyvů a nebude tak narušena harmonizace výrobního procesu
- Prodej jedné z výrobkových řad, například divize technických papírů, bude podniku poskytovat větší komfort v podobě nižších výrobních nákladů, relativně vyrovnaných objednávek, optimálně naplněné výrobní kapacity, vysokých zisků oproti ztrátové nebo méně výnosné řadě ceninových papírů (nebo opačně)

První varianta je naprosto konzistentní s nastavenou výrobní a obchodní politikou společnosti Nanograph. Druhá varianta však představuje celkem zásadní změnu ne jenom ve variantě strategické alternativy, ale v alternativě samé.

Pokud silnější produktová řada nebude schopná sanovat náklady (ztráty) na vývoj, výzkum, výrobu a aktivity spojené s prodejem druhé výrobkové řady, pokud budou nastávat problémy například s dobrým Cash Flow, doporučoval bych vedení společnosti přejít třeba jen k dočasné alternativě útlumu či omezení jedné z výrobkových řad.

5.3 Implementace strategie

„Strategická analýza a výběr by pro organizaci měly malý význam, pokud by nebyly implementovatelné.“¹⁰ To znamená, že je třeba identifikovat všechny negativní a pozitivní poznatky plynoucí ze strategické analýzy a jejích závěrů a pomocí změn těch negativních nebo podpořením těch pozitivních aplikovat zvolenou konkurenční strategii do plánů společnosti. Velmi důležitým momentem v implementaci a provedení jednotlivých bodů či cílů zvolené strategie je přístup a jednoznačná podpora vedení společnosti a jednotlivých divizí.

5.3.1 Návrh snížení vlivu zjištěných slabostí firmy

Eliminováním slabých stránek společnosti lze zahájit implementování zvolené strategie. Slabé stránky vyplývající ze strategické analýzy do značné míry omezují konkurenční postavení firmy na trzích a je třeba v rámci možností podniku snížit jejich počet a průběžně jejich vliv snižovat.

Technologické vybavení firmy není na špičkové úrovni, ale svým charakterem plně vyhovuje obchodním a výrobním záměrům vedení firmy. Vzhledem k finanční náročnosti obnovy a modernizace technologických zařízení v papírenském průmyslu obecně, je odstranění této slabé stránky dlouhodobým a trvalým úkolem. Výroba technických papírů i papírů jištěných proti padělání je velmi náročná na dodržování parametrů, které jsou vyspecifikovány pro každý druh papíru zvlášť. S postupem doby se můžeme dostat až na několik set druhů papírů s různými odlišnostmi a specifickými vlastnostmi, které mohou být stanoveny odběrateli nebo jsou stanoveny vnitřní podnikovou normou. Dodržení všech předepsaných parametrů je velmi důležité pro odběratele, kteří jednotlivé druhy papírů zpracovávají

¹⁰ JOHNSON G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press 2000, s. 331, ISBN 80-7226-220-3

v závislosti na charakteru výroby (tiskárny, průmyslová výroba filtrů, filtračních vložek apod.). V počátku by se modernizace měla týkat především rekonstrukce systému měření a regulace při výrobě na papírenském stroji společně s vylepšováním počítačové sítě a programového vybavení, které je nutnou součástí systému. Nesporná výhoda v tomto opatření spočívá v rychlejším nastavení chodu stroje a předepsaných parametrů výroby, což při předpokládané časté změně druhu vyráběného papíru znamená nemalou úsporu v nákladech na materiál, ale i úspory energetické ve vazbě na zkrácení doby nájezdu výroby.

V oblasti obchodních aktivit a marketingu by vedení společnosti mělo zvýšit důraz na marketingovou práci. Formování obchodního oddělení neustále probíhá a jeho časté změny, dlužno dodat že nutné a oprávněné, nedovolují rozvinout marketingové aktivity naplno. Vzhledem k tomu, že již byla ustanovena funkce obchodního ředitele, doporučoval bych přenést odpovědnost za marketingovou práci právě na tento post. Vytvoření samostatného útvaru pro marketing se v dohledné době nedá očekávat. Obchodnímu řediteli bych doporučil po konsolidaci obchodního oddělení to, že by měl zajistit proškolení prodejního týmu v marketingových dovednostech.

Společnost je se svou krátkou historií, ačkoli navazuje na práci několika předchůdců, kteří vyráběli papír v této papírně, velmi mladá a neznámá. V historicky krátké době, která byla naplněna provozními zkouškami a hledáním správného výrobního programu, se ještě nedokázala plně etablovat na domácích i zahraničních trzích. Obchodní oddělení by svou aktivitu mělo nasměrovat především na zahraniční trhy, oslovit odběratele malých středních dodávek papírů se speciálními úpravami a aktivně nabízet nové produkty potenciálním zákazníkům. Vedení firmy by mělo zajistit účast svých pracovníků na veletrzích a výstavách, kde se prezentují konkurenční firmy a

sledovat vývojové trendy, případně zajistit firemní stánek na některém z prestižních veletrhů, které se svým zaměřením jakkoli dotýkají výroby papíru, tisku cenin a chráněných tiskovin nebo materiálů pro výrobu filtrů či samotných filtračních materiálů. Vzhledem k finanční náročnosti podobných akcí bych pro začátek doporučoval sběr kontaktů pro možnou participaci ve společné expozici s jiným českým vystavovatelem nebo skupinou vystavovatelů.

Informační systém je pro dokonalou výrobu a chod firmy nezbytný pro kvalitní přenos požadovaných informací. Společnost nemá definitivně vyřešenou situaci s firemním informačním systémem. Informační systém, který v současné době společnost využívá, poskytuje několik možností zadávání informací od přijatých objednávek až po zadání výrobního příkazu a posléze vytvoření faktury. Domnívám se, že zde chybí provázanost informačních toků s výrobou a například skladováním surovin i hotové výroby, průběhem a stavem výroby a podobně. Řešením by bylo nakoupení poněkud sofistikovanějšího informačního systému, který by urychlil tok informací v podniku pro všechny zainteresované uživatele podle druhu požadovaných informací. To je však spojeno s poměrně velikými finančními investicemi a je pouze na vedení firmy, zdali se pro změnu rozhodne či nikoli.

Prezentace podniku. Jak již bylo řečeno, historie společnosti je velmi krátká. S tím je spojeno obecné povědomí o firmě ne jenom v regionu kde působí, ale i v oblastech výskytem potenciálních zákazníků v zahraničí. Propagace firmy je zajištěna internetovými stránkami www.nanograph.cz, na kterých lze nalézt v několika jazycích výrobní program společnosti, obchodní kontakty, vyráběné produkty a další. V oblasti výzkumu a vývoje se však firma uspokojila se strohým oznámením, že má vlastní výzkumné a vývojové pracoviště, že se bude zabývat využitím nanočástic a nanovláken a podobně.

Prezentace výsledků vývoje nových materiálů naprosto chybí. Společnosti by jistě velmi pomohla stránka s aktualitami, informacemi o dění ve společnosti a prezentace pozitivních výsledků zkoušek vývoje nových materiálů, pochopitelně v rámci zveřejnitelných informací, které nebudou odkrývat recepturu či technologickou zvláštnost jednotlivých výrobků.

Slabé postavení v oblasti odběratelsko dodavatelských vztahů rovněž souvisí s krátkou historií podniku. Vyjednávací pozice společnosti jako odběratele surovin a energií je v současnosti velmi slabá. Obávám se, že v této oblasti je zlepšení situace záležitostí času. Jisté zlepšení může nastat tehdy, pokud společnost bude naprosto striktně a bez výjimky plnit platební podmínky dodavatelů, snažit se najít dlouhodobé vazby na hlavní dodavatele a uzavírat s nimi kontrakty s postupně se vylepšujícími podmínkami. Svou roli ve vylepšování pozice v obchodních vztazích tu hraje i firemní pověst. Čím více budou úspěchy firmy prezentovány, tím více se bude zlepšovat její obraz navenek a tím více se bude zvyšovat zájem obchodních partnerů o spolupráci.

5.3.2 Návrh na odstranění či zmírnění dopadu zjištěných hrozeb

Vedení společnosti si jistě uvědomuje možný dopad hrozeb, které vyplynuly z provedené analýzy. Jsou to vlivy okolního prostředí, které mohou významně poznamenat fungování firmy a její hospodaření a rozvoj. V zásadě se jedná o události či jevy, které firma sama není schopna změnit, může se však na ně připravit.

Růst cen surovin a energií je záležitostí, která je vlastně permanentní a opakuje se ve více či méně pravidelných intervalech. Důležitým momentem je však to, že případný pokles ceny se po předcházejícím zdražení obvykle nedostane na původní úroveň, leda by se vyskytla nějaká mimořádná událost. Zmírnění

dopadu této trvalé hrozby jsou vnitropodnikové úspory v podobě snížení prostojů, efektivní výroby, transportních nákladů, logistiky a podobně. Firma vlastní plynovou kotelnu, která sloučí pro výrobu tepla k vytápění objektu. Vedení společnosti by mělo zpracovat nebo zadat zpracování energetického auditu, který by jednak odhalil možné energetické úspory, a jednak by poskytl informace o využití kapacit vlastního energetického zdroje a jeho zefektivnění. V souvislosti s úsporami v oblasti nákupů je třeba opět zmínit důležitou roli budování silného a pozitivního povědomí o firmě.

Omezení dodavatelských zdrojů je hrozbou, která se může projevit buď v souvislosti s nedostatkem některých speciálních materiálů a surovin potřebných pro výrobu (speciální vlákna, ochranné prvky, luminiscenční prostředky a podobně). Vedení společnosti by mělo pracovat na sjednání dlouhodobých kontraktů s dodavateli a zajistit pro dodávky nejdůležitějších surovin a materiálu vždy minimálně dva dodavatele, kteří budou vzájemně schopni pokrýt případný výpadek v dodávkách toho druhého. Nutnou podmínkou pro hladké fungování oblasti nákupu jsou včas placené závazky k dodavatelům.

Vyšší výrobní kapacity konkurence se mohou stát hrozbou ve chvíli, kdy se firma začne aktivně zajímat o velké zakázky, které mohou být vyráběny na strojích s většími pracovními šířemi a tedy úplně jinou produktivitou. V tomto okamžiku se naše společnost dostává do přímého konkurenčního boje s většinou velikými nadnárodními kolosy, proti kterým nemá šanci zvítězit, pokud bude hlavním ukazatelem množství ve vztahu k ceně. Prostor k manipulaci s cenovou nabídkou je v případě zájmu o daný obchod u velikých korporací nesrovnatelně větší, než možnosti naší společnosti. Společnost by se takovým střetům měla vyhýbat.

Hrozba agresivity kapitálově silnější konkurence může nastat ve chvíli, kdy se začne projevovat výrobní a tedy i odbytová krize zpracovatelů vyráběných materiálů. Mnohé větší podniky, které by tak mohly pocítit propady v tržbách, se budou orientovat i na menší, v normální situaci pro ně nezajímavé zakázky. Budou se tak snažit vytvořit podmínky pro zajištění naplněnosti svých výrobních kapacit i za cenu snížení zisků nebo menších ztrát, které mohou sanovat buď jinou výrobou, nebo prostředky z minulých období. Jejich pozice by byla za této situace daleko silnější. Východisko z této situace lze nalézt v co nejlepší propracovanosti a nenahraditelnosti vlastních produktů s důrazem na kvalitní práci výzkumu a vývoje.

Silný výzkum a vývoj konkurenčních společností je faktem, se kterým se firma musí vyrovnat. Snížení dopadu této hrozby spočívá v kvalitní práci výzkumného a vývojového týmu, kterému vedení společnosti musí poskytnout velmi dobré podmínky, dostatek prostředků a prostoru pro experimenty. Velmi důležitou součástí této problematiky je ochrana a utajení výsledků práce na vývoji nových materiálů. Vedení společnosti musí velmi opatrně vybírat pracovníky výzkumu a vývoje a nastavit velmi přísná pravidla toku informací a jejich formu předávání. Výběr objektů pro výzkum a vývoj by měl být vždy určen jednak potřebou trhu, jednak by měl zasahovat do oblastí, které nejsou předmětem zájmu velké konkurence. Z toho vyplývá neustálé pečlivé sledování vývojových trendů v oblasti vyráběných produktů.

Kurz koruny vůči euru je v současné době dán ČNB a jeví se celkem stabilním, leč může se stát poněkud nevyzpytatelnou otázkou. Politický vývoj v Evropě není vůbec jednoduchý a budoucnost jednotné evropské měny rovněž. Necítím se dostatečně fundován k hodnocení situace, proto se omezím pouze na konstatování, že kurz koruna/euro může znamenat jistou hrozbu pro Cash Flow podniku. Domnívám se, že orientace na dolarovou zónu nebo převedení

plateb zahraničních zákazníků na platby v dolarech by nebezpečí poněkud snížilo.

5.3.3 Návrh na využití zjištěných silných firemních prvků firmy

Silné stránky společnosti a jejich maximální využití může zásadně ovlivnit její postavení v konkurenčním boji. Vedení společnosti se musí zaměřit především na ty body, které jsou nějakým způsobem spjaty s obchodní činností společnosti a možnost jejich vzájemného propojení s cílem co nejvíce posílit obchodní činnost společnosti.

Kvalita produkce je základní podmínkou pro uspokojování potřeb stávajících i potenciálních zákazníků. Vedení firmy musí plně využívat možnosti technologického zařízení ve stávající podobě, dbát na pečlivou obsluhu a údržbu jednotlivých strojů. Podstatnou součástí této činnosti by měl být plán pravidelných kontrol a údržby, který by měl pracovník odpovědný za stav a připravenost výrobních linek či zpracovatelských strojů navrhnout a společně s osobami odpovědnými za běžnou kontrolu vyjmenovaných součástí (například maznice, ložiska a podobně) předložit vedení společnosti ke schválení. Velmi důležitým prvkem, který je z hlediska kvality naprostou nutností, je používání kalibrovaných měřidel ne jenom k laboratorním účelům, ale i v běžné výrobě (například ocelové svinovací metry). S vývojem podniku by vedení firmy mělo zřídit útvar kontroly, v této fázi by mělo kontrolu jednotlivých operací zajistit popisem práce a osobní odpovědností na každém pracovišti.

Flexibilita ve výrobě je jedním z prvků, který by měl tvořit část konkurenční výhody firmy. Výrobní program a jeho řízení by mělo dokázat pružně reagovat na

požadavky jednotlivých zákazníků. Velikost provozu umožňuje operativní řízení výroby a řazení jednotlivých zakázek k plné spokojenosti zákazníků.

Realizace minimální výroby je další částí, která se podílí na konkurenční výhodě podniku. Firma je schopna přijímat objednávky na výrobu speciálních papírů s velkou přidanou hodnotou už od 500 kg, což je množství pro každý jiný papírenský provoz neakceptovatelné. Obchodní oddělení společnosti má možnost vyhledávat velmi speciální požadavky tohoto druhu a zařazovat je do plánu výroby.

Diferenciace výroby je další silnou stránkou. Využití možnosti výroby papíru z klasického vlákna a papíru s obsahem skleněných a polymerových vláken je v rámci ČR naprosto unikátní.

Kvalifikace a vzdělání zaměstnanců je další ze silných stránek. Vedení společnosti se aktivně stará o kvalifikační a vzdělanostní růst zaměstnanců, mělo by však nabízené bonusy vybraným pracovníkům podmiňovat například dlouhodobými smlouvami, které by zaručily návrat prostředků vložených do vzdělávání zaměstnanců.

Osobní přístup je v obchodním styku společně s komunikačními dovednostmi všech pracovníků, kteří přicházejí do styku s vnějším prostředím podniku nesmírně citlivou záležitostí. Vzhledem k tomu, že obchodní oddělení ovládli zkušení a zdatní obchodníci, jsou potřeby v této oblasti naplňovány. I přes nesporné kvality jednotlivých obchodníků by vedení společnosti mělo pořádat pravidelné tréninky obchodního oddělení.

Vlastní výzkumné a vývojové pracoviště je vzhledem k naprosté absenci podobné instituce v ČR velikou výhodou. Společnost využívá možností tohoto pracoviště pro své potřeby, vedení společnosti by mělo vhodnou formou nabídnout své služby jak tuzemským, tak zahraničním partnerům a papírenským provozům.

5.3.4 Návrh na využití příležitostí

Nespornou příležitostí v oblasti výroby ceninových papírů a filtračních materiálů je velmi malá pravděpodobnost vstupu dalšího subjektu na trh. Výstavba papírenského provozu je finančně i technicky velmi náročnou investicí s poměrně dlouhou návratností. Vedení společnosti musí této příležitosti využít, prosadit se na tuzemském trhu a expandovat na trhy zahraniční. Poloha ČR v centrální Evropě je z hlediska transportních vzdáleností výhodná. Obchodní aktivity budou kromě evropských zemí směřovat především na východní trhy, zejména do oblastí bývalého Sovětského svazu.

Společnost by měla využít svých možností ke spolupráci s firmami v oboru nanočástic, jejichž aplikace do papíru je jedním z vytčených cílů.

5.4 Plán implementace strategie

Plán implementace zvolené strategie bude zpracován na základě zjištěných skutečností. Její akceptování a postupná realizace je plně závislá na podpoře majitelů a vedení společnosti, kteří převezmou veškerou zodpovědnost. Protože se jedná o velmi malý podnik, hlavní slovo v rozhodování o podpoře a realizaci jednotlivých kroků strategie bude mít generální ředitel. Termíny realizace jednotlivých kroků budou upřesněny po rozhodnutí o realizaci konkurenční strategie firmy.

První krok - vedení společnosti musí vypracovat finanční plán a rozhodnout o výši rozpočtu prostředků, uvolněných na realizaci jednotlivých kroků navržené strategie. Tento úkol je plně v rukou generálního ředitele.

Druhý krok – po rozhodnutí o implementaci strategie a sestavení rozpočtu na její realizaci musí následovat volba vhodné marketingové strategie a reklamní podpory vyráběných produktů. Vedení společnosti by mělo rozhodnout o volbě vhodných forem, pokud nemá důvěru v rozhodnutí na základě interních debat, bude muset zvolit konzultaci s některou z odborných firem.

Veliký podíl na prvotním předání informací o nabídce firmy je uložen ve zpracování internetových stránek firmy. Tyto stránky by měly projít určitou inovací. Měly by kromě základních informací o firmě poskytovat především informace o nabízených produktech a s nimi spojených službách s důrazem na difference v přístupu k výrobě a obchodu. Jak již bylo řečeno, stránky by měly prezentovat i aktuální vývoj ve firmě

Potenciální obchodní partneři musí dostat přesné a úplné informace o možnostech společnosti, nabízených službách a produktech, které jim mohou poskytnout jistý komfort při navázání obchodního styku v podobě odlišností nabízených podmínek od podmínek poskytovaných stávajícími dodavateli. V souvislosti s tímto krokem musí být vedením společnosti jmenována osoba, která bude za realizaci úkolů spojených s marketingem a reklamní podporou plně zodpovědná. Vzhledem k absenci marketingového oddělení by se tohoto úkolu měl ujmout obchodní ředitel společnosti ve spolupráci s generálním ředitelem a majiteli.

Třetí krok – vypracovaná marketingová strategie a reklamní kampaň musí být podpořena kvalitní prací v podobě komunikace se zákazníky. Jedná se o kompletní soubor kontaktů se stávajícími, potenciálními i těmi, kteří v dané chvíli nabízený produkt či službu odmítnou. Pracovníci obchodního oddělení by měli vést jednoduché záznamy o jednotlivých

jednáních a vyhodnocovat postoj kontaktovaných nebo kontaktujících partnerů.

Čtvrtý krok – kontrola účinnosti zvolené strategie a jejích jednotlivých kroků je nedílnou součástí celého projektu. Vedení společnosti musí určit pravidla kontroly účinnosti a pravidelně vyhodnocovat výsledky. Vyhodnocení jednotlivých kroků může přispět k možnému korigování postupu a volby drobných úprav jejich původních verzí. Zvolená cesta se nesmí stát dogmatem bez možnosti korekcí. Společnost musí umět reagovat na možné změny ve vývoji situace.

Podmínkou pro úspěšné zvládnutí implementace strategie jsou kvalitní lidské a finanční zdroje, které může společnost uvolnit, dále úplná podpora projektu ze strany vedení společnosti.

Změny, které s sebou realizace jednotlivých kroků přinese nemusí být vždy příjemné a populární pro zainteresované zaměstnance. Je třeba s nimi prodiskutovat nutnost prováděných kroků a vysvětlovat jejich nutnost. Současně je třeba vytvořit kvalitní kontrolní mechanismy a vyvíjet soustavný tlak na plnění úkolů, které budou na jednotlivé zaměstnance kladeny. Veliký důraz je třeba klást na vytváření záznamů, které budou sloužit jako podklady pro vyhodnocení projektu a mohou vést k částečným korekcím podle vývoje situace. Vedení firmy by mělo zvážit možnosti stimulace pracovníků k zvládnutí vyšších nároků nabídkou kompenzací jejich vysokého nasazení například vhodně zvolenými benefity.

5.5 Zhodnocení návrhu

Návrh konkurenční strategie pro firmu Nanograph, s.r.o. představuje souhrn činností společnosti, které byly navrženy na základě provedené strategické analýzy a jejich aplikace do života firmy.

Návrh neřeší všechny problémy firmy. Vlastní implementace strategie může být ohrožena například nedostatkem finančních zdrojů společnosti a kvalitou lidí, kteří se budou na implementaci strategie podílet. Tyto problémy však nejsou předmětem této diplomové práce a jejich řešení je plně v kompetenci managementu společnosti.

Návrh konkurenční strategie splňuje všechna kritéria plynoucí ze zásad spojených s vypracováním konkurenční strategie. Byl zpracován na základě dostupných informací poskytnutých společností Nanograph, s.r.o. Návrh je přínosem pro firmu Nanograph, s.r.o. a bude sloužit jako podklad pro stanovení firemní strategie, která doposud nebyla vypracována.

6 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo předložit novou konkurenční strategii firmy Nanograph, s.r.o., která se zabývá výrobou speciálních a ceninových papírů. Návrh této konkurenční strategie měl za úkol ukázat na možnosti využití konkurenční výhody společnosti k upevnění svých pozic na trhu a získání většího počtu aktivních zákazníků.

Návrhy vyplývající z této diplomové práce byly vypracovány na základě provedených analýz. Bylo třeba zjistit současný stav, ve kterém se podnik nachází, zhodnotit jeho pozice, prozkoumat jeho okolí jak vnitřní tak vnější. Analýzy provedené v této diplomové práci vycházejí ze standardních metod a teoretických podkladů, které se pro zpracování podobných projektů běžně používají. Byly využity například metody SLEPT analýzy, analýza oborového prostředí včetně největších konkurentů, analýza pěti konkurenčních sil podle Portera, analýza vnitřního prostředí společnosti. Výsledky jednotlivých rozborů jsou potom sesumarizovány v přehledu silných a slabých stránek společnosti, hrozeb a příležitostí SWOT.

Analýza vnitřního prostředí firmy ukázala na možnost využití poměrně velkého množství silných stránek, zároveň však upozornila na velmi závažné slabé stránky společnosti, jejichž řešení je spojeno s vydáním finančních prostředků a nutnými investicemi.

Z analýzy vnějšího okolí vyplynulo, že se společnosti díky jejím velmi specifickým interním podmínkám naskýtá poměrně značný prostor pro využití nabízených příležitostí, zatímco hrozby jsou z kategorie postihujících průmyslové firmy obecně. Konkurenční prostředí v oboru je poměrně silné, ale při využití možností nabízených způsobem výroby je zde cesta k úspěšnému působení na trhu.

V návrhové části jsem na základě provedených rozborů vedení společnosti navrhl konkurenční strategii diferenciací. Domnívám se, že tato strategie je v současné době pro firmu nejvhodnější a je schopná vyvíjející se společnosti zajistit stabilní pozici na trhu a rozvoj jejího potenciálu jak ve výrobě, tak ve výzkumu a vývoji nových

materiálů a obchodní činnosti. K realizaci navrhované strategie však společnost musí nalézt dostatek lidských a finančních zdrojů.

Diplomová práce bude předložena vedení společnosti. Měla by tvořit základ pro vytváření obchodní strategie firmy především v oblasti marketingu, jehož rozvoj je ve společnosti poněkud zanedbáván.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

- [1] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM 2008. 128 s. ISBN 978-80-214-3758-6.
- [2] BARTES, F, Dostál, V. *Strategie konkurenčních střetů*. Brno: Nakladatelství PC DIR 1999. 132 s. ISBN 80-214-1496-0.
- [3] JIRÁSEK, J.A. *Strategie. Umění podnikatelských vítězství*. 2. Vydání. Praha: Profesional Publishing, 2003. 183 s. ISBN 80-86419-46-2.
- [4] JOHNSON G., SCHOLLES, K., *Cesty k úspěšnému podniku*, Praha: Computer Press 2000, 803 s., ISBN 80-7226-220-
- [5] ŽKEŘKOVSKÝ, M, VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*. 2. Vydání. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [6] KIM, W., MAUBORGNE, R. *Strategie modrého oceánu*. Praha: Management Press, 2005. 236 s. ISBN 80-7261-128-3
- [7] PORTER M. E., *Konkurenční strategie*, Praha: VICTORIA PUBLISHING 1994, 403 s., ISBN 80-85605-11-2
- [8] PORTER M. E., *Konkurenční výhoda*, Praha: VICTORIA PUBLISHING 1994, 626 s., ISBN 80-85605-12-0

Elektronické zdroje

- [1] Ahlstrom (online). 2012 (cit. 2012-04-15). Dostupné z
<<http://www.ahlstrom.com/en/Pages/default.aspx>>
- [2] Hollingworth & Vose (online) 2012 (cit. 2012-04-14). Dostupné z
<<http://www.afssociety.org/industry-news/hollingsworth-vose-announces-major-expansion-at-suzhou-china-mill>>
- [3] Nanograph (online). 2012 Dostupné z < <http://www.nanograph.cz> >
- [4] Nezaměstnanost Ústeckém kraji (online) 2012 (cit. 2012-05-4). Dostupné z
<http://www.czso.cz/xu/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_usteckem_kraji_ve_2_ctvrtleti_2011>_
- [5] Metoda SWOT (online). 2012 (cit. 2012-05-01). Dostupné z
<<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/swot-analyza/>>
- [6] Vývoj HDP v ČR (online) 2012 (cit.2012-05-05). Dostupné z
<<http://www.patria.cz/ekonomika/ukazatel/hdp.html>>